

## L'UNIVERSITÀ PER LO SVILUPPO DEL TERRITORIO

Per una nuova governance dell'Università che ne rafforzi la funzione di valorizzazione delle conoscenze, risorse per lo sviluppo delle comunità e del territorio

PUBBLICAZIONE REALIZZATA CON IL CONTRIBUTO DELLA REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA  
ASSESSORATO AFFARI GENERALI



**REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

ASSESSORATO AFFARI GENERALI



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI

Stampato in occasione del convegno

*L'Università dell'innovazione: spin off e Centri di competenza tecnologica*  
Cagliari, 17 dicembre 2007 - Aula Magna, facoltà di Ingegneria

COORDINAMENTO EDITORIALE, *STEFANO COCUMELLI*

IMPAGINAZIONE, *IVANO COCO, SEYES - CA*

STAMPA, *NUOVE GRAFICHE PUDDU, ORTACESUS - CA*

Dipinto di copertina di F. Meloni, *Sfere ruotanti* (2005), olio su tela.







UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI



DIREZIONE PER LE RELAZIONI CON IL TERRITORIO,  
L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO

FRANCO MELONI

# L'Università per lo sviluppo del territorio

Per una nuova governance dell'Università  
che ne rafforzi la funzione di valorizzazione delle conoscenze,  
risorse per lo sviluppo delle comunità e del territorio

NOVEMBRE 2007



## INDICE

ABSTRACT	XI
PARTE I. UNIVERSITÀ: PER NON MORIRE DI AUTOREFERENZIALITÀ. INTRODUZIONE.	1
FOCUS SULLA GESTIONE.	9
L'APPROCCIO METODOLOGICO: GLI STAKEHOLDER QUESTI SCONOSCIUTI.	11
LO SVILUPPO DEL CONCETTO DI STAKEHOLDER NELLE IMPRESE.	
GLI STAKEHOLDER NEL MONDO DELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE E DELLE UNIVERSITÀ.	13
UNA POSSIBILE RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DEGLI AMBIENTI DI RIFERIMENTO: TABELLE.	16
GLI STAKEHOLDER NELL'AMBIENTE DI RIFERIMENTO OPERATIVO.	21
LO STUDENTE STAKEHOLDER.	
LO STUDENTE-LAVORATORE O IL LAVORATORE-STUDENTE?	22
IL PERSONALE UNIVERSITARIO STAKEHOLDER: DOCENTI, TECNICI E AMMINISTRATIVI, DIRIGENTI.	24
GLI STAKEHOLDER CHE VOGLIONO GESTIRE.	25
GLI STAKEHOLDER NELL'AMBIENTE DI PRIMO RIFERIMENTO.	27
GLI STAKEHOLDER NELL'AMBITO DELLA PARTNERSHIP STRATEGICA TRA UNIVERSITÀ E MONDO DEL LAVORO.	28
GLI STAKEHOLDER NELL'AMBIENTE DI RIFERIMENTO GENERALE.	29
LA MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER DELL'UNIVERSITÀ DI CAGLIARI.	30
AMBIENTE OPERATIVO: TABELLA.	32
AMBIENTE DI PRIMO RIFERIMENTO: TABELLA.	33
AMBIENTE DI RIFERIMENTO GENERALE: TABELLA.	34
ALCUNE CONSIDERAZIONI SULLA MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER RELATIVA ALL'UNIVERSITÀ DI CAGLIARI.	35





## INDICE

PARTE II. IL NUOVO RUOLO DELLE UNIVERSITÀ PER LO SVILUPPO DEI TERRITORI. PREMESSA.	37
LE FONDAZIONI UNIVERSITARIE. I CENTRI DI COMPETENZA TECNOLOGICA.	38
GLI SPIN OFF.	39
QUALI MODIFICHE ALLA GOVERNANCE DELLE UNIVERSITÀ?	44
UN'EMERGENZA PER L'ITALIA: LA FORMAZIONE PERMANENTE. QUALE IL RUOLO DELL'UNIVERSITÀ PER AFFRONTARE IL PROBLEMA, DANDO UNA RISPOSTA CONVINCENTE?	46
UN'ESPERIENZA DELL'UNIVERSITÀ DI CAGLIARI: IL CENTRO D'ATENE PER LA FORMAZIONE PERMANENTE, UNICAFOR.	57
IL PROGETTO MASTER "GENIUS LOCI".	67
IL PROGETTO MASTER "GENIUS LOCI" DELL'UNIVERSITÀ DI CAGLIARI.	71
CONMIATO.	73
BIBLIOGRAFIA.	77



## **Una nuova governance dell'Università che ne rafforzi la funzione di valorizzazione delle conoscenze, risorse per lo sviluppo delle comunità e del territorio**

Nella società della conoscenza le Università rivestono un ruolo sempre più importante, anche perché una parte rilevante della produzione delle conoscenze nasce al loro interno.

Le comunità richiedono che tali conoscenze si traducano quanto più rapidamente possibile in sviluppo dei territori, benessere per i cittadini, nuove occasioni di impresa e di lavoro. E allora, che fare? Se è vero che occorre difendere l'autonomia delle università - in tutto il mondo loro gelosa prerogativa - che in grande parte significa libertà di insegnamento e di ricerca scientifica, anche di quella slegata da un suo immediato utilizzo, bisogna pure limitare ogni comportamento autoreferenziale, di cui oggi sono pesantemente accusate le università italiane.

Occorre indirizzare una parte della ricerca a rispondere esplicitamente alle esigenze della società: di breve, medio e lungo periodo, curando a tal fine, con maggiore attenzione, il trasferimento dei saperi universitari nelle attività delle imprese, delle pubbliche amministrazioni e delle entità del terzo settore.

Proprio su questo terreno, che attiene fondamentalmente al rapporto con i propri stakeholder, le università registrano difficoltà di comunicazione, di relazioni e di comportamenti, certamente in parte significativa legati ai superati assetti organizzativi interni e alle inadeguate modalità di presenza nel complesso sistema dei poteri in cui è articolata la società.

Possiamo definire tutto ciò come un problema di governance degli atenei, nella più generale problematica della governance del e nel sistema di relazioni dei diversi soggetti operanti nel territorio in cui gli stessi atenei sono inseriti.

La tesi si propone pertanto di analizzare l'attuale situazione, senz'altro da superare, e di ragionare sulla possibilità e praticabilità di una nuova governance delle università, che ne rafforzi la funzione di valorizzazione delle conoscenze come risorse per lo sviluppo delle comunità e del territorio, soffermandosi su aspetti particolari della complessa realtà rappresentata dal mondo universitario.

A questo scopo si è scelto di utilizzare gli strumenti dello stakeholder management.

Al riguardo la tesi propone un inedito approccio metodologico per lo studio degli stakeholder, in generale e con specifico riferimento alle università, attraverso il loro posizionamento nei tre diversi ambienti di riferimento (operativo, primo riferimento, riferimento generale).

Dopo aver effettuato un'elencazione - non esaustiva - dei diversi stakeholder ed averne proposto diversi raggruppamenti in cluster, per semplificarne lo studio, l'autore si sofferma su alcune tipologie di stakeholder, scelti sulla base dell'importanza connessa all'innovatività, soprattutto rispetto alla mission dell'università per la "valorizzazione delle conoscenze come risorse del territorio" e alle problematiche della governance degli atenei, anche avendo riguardo al nuovo ruolo ricoperto (spesso rivendicato) da alcune categorie di stakeholder.

Proprio nella necessità di riconsiderare tali relazioni in modo aperto e positivo e, conseguentemente, in un rinnovato impegno politico degli atenei per favorirne lo sviluppo, attraverso significativi processi di cambiamento culturali, organizzativi e gestionali, sta la concreta soluzione al superamento di impostazioni eccessivamente autoreferenziali presenti negli stessi atenei, che interpretano negativamente, danneggiandolo, il fondamentale principio dell'autonomia universitaria (di autoreferenzialità si può morire!).

In tale ampio contesto, che viene esplicato con l'enucleazione di una serie di filoni di nuovo impegno delle università nei confronti del territorio - anche con la descrizione di inediti strumenti di intervento, quali i centri di competenza tecnologica e gli spin off - viene par-

ticolarmente sviluppata la parte relativa alla formazione permanente e al nuovo e più rilevante ruolo richiesto alle università.

Infatti, come sostiene il ministero dell'Università: *"l'apprendimento permanente è destinato rapidamente a diventare un compito istituzionale dell'università, a completamento della sua missione di soggetto fondamentale della ricerca e della formazione rivolta ai giovani"* e *"a livello della formazione superiore, la chiave fondamentale del cambiamento è nelle mani delle università che sono a loro volta chiamate a una graduale accettazione e legittimazione della nuova mission"*.

Nonostante la tesi prenda in esame la gestione universitaria a livello complessivo di ateneo, con specifico riferimento all'università degli studi di Cagliari, che viene ampiamente utilizzata anche ai fini di operare esemplificazioni rispetto a diversi ragionamenti, si ritiene non venga meno il respiro più generale della trattazione.

Con uguale convinzione è stato dato ampio spazio all'esperienza del Centro d'ateneo di formazione permanente (Unicafor), che nella medesima università rende operativo l'impegno per l'alta formazione professionale, specificamente rivolta al personale alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, nella concreta realizzazione di nuova mission universitaria che aiuti il Paese a disporre di una pubblica amministrazione rinnovata, vero fattore del suo sviluppo.

La descrizione di uno specifico intervento di carattere formativo co-progettato dal Formez e dalle università del meridione d'Italia per il miglioramento della pubblica amministrazione italiana, nell'ambito del Programma Empowerment, costituito dal progetto master *Genius Loci - Governare con il territorio*, dà il senso e la dimostrazione di come dal dire si possa passare al fare.



## PARTE I

### UNIVERSITÀ: PER NON MORIRE DI AUTOREFERENZIALITÀ.

#### INTRODUZIONE

Le università sono sempre più spesso accusate di autoreferenzialità, nel senso che sarebbero restie a confrontarsi con il mondo circostante e, soprattutto, a rendere conto del loro operato alla società che fornisce le risorse necessarie per il raggiungimento dei loro fini istituzionali (mission)<sup>1</sup>. L'autonomia - gelosa prerogativa dell'università, difesa dagli universitari e troppo spesso sopportata piuttosto che tutelata e promossa dai governi - costituirebbe quindi lo strumento principe di separazione delle università dal resto delle altre organizzazioni pubbliche (in Italia la maggior parte degli atenei è statale) e non solo. Sappiamo che tale descrizione non è completamente veritiera: intanto perché l'autonomia dell'università è in tutto il mondo e in tutti i sistemi economico-politico-sociali, una condizione della sua stessa esistenza; quanto all'immagine di un'università *turris eburnea*, compiaciuta di uno splendido isolamento, appartiene piuttosto all'immaginario collettivo, ben distante dalla realtà. Infatti, le università oltre ad essere crocevia di intense relazioni senza confini, fanno parte integrante del "sistema paese" nel quale operano e del quale vivono le vicende, costituendone parte attiva e mediamente ben visibile.

È evidente che vi sono fasi storiche di maggiore o minore esposi-

---

1. Le accuse in tal senso all'Università sono sempre più esplicite. Ad esempio, per quanto riguarda il sistema universitario della Sardegna (formato dalle due università di Cagliari e di Sassari), il Programma regionale di sviluppo 2007-2009 della Regione Sarda a proposito dell'istruzione universitaria sostiene: "(...) Il nostro sistema universitario esprime un'offerta sviluppatasi in modo inerziale e autoreferenziale, inadeguata rispetto agli odierni fabbisogni di competenze, quali quelli indicati, ad esempio, dalle rilevazioni Excelsior nei settori dell'ICT e delle macchine elettriche ed elettroniche, dove si segnalano elevate difficoltà di reperimento in Sardegna di personale idoneo (...)".

zione delle università rispetto alla situazione e alle problematiche del paese; al riguardo possiamo richiamare periodi di forti tensioni sociali che trovano spesso nell'università terreno di dibattito e confronto anche aspro e quindi di esposizione verso l'opinione pubblica<sup>2</sup>.

A parte interessanti considerazioni sui meccanismi di comunicazione e sulla necessità che comunque gli stessi siano padroneggiati dalle università, non solo per difendersi da possibili esagerazioni e mistificazioni della realtà, ma perché la comunicazione venga da esse utilizzata come strumento di diffusione delle conoscenze e di tutto quanto di positivo viene generato nel proprio ambito<sup>3</sup>, ci interroghiamo sull'effettiva distanza dell'università dalle problematiche del Paese e sull'adeguatezza del proprio ruolo rispetto agli interessi del medesimo, che significa capacità di rispondere in tempi rapidi alle sue esigenze.

A questo scopo, cioè per capire meglio la situazione e avere la capacità di individuare percorsi di effettivo adeguamento delle singole università e del sistema universitario nel suo complesso, è utile esaminare una serie di argomentazioni che, schematicamente, possiamo posizionare in due opposte estremità: difensive da una parte e accusatorie dall'altra.

Tra le posizioni difensive emblematicamente citiamo una fonte autorevole quanto interessata, la Conferenza dei rettori delle università italiane (CRUI), che annualmente organizza un'apposita manifesta-

---

2. Ai nostri giorni tale esposizione è fortemente condizionata dal sistema mediatico, anche per vicende di scarsa rilevanza; tanto per fare un esempio, se in un ateneo scoppia uno scandalo di "esami comprati", seppure limitato a un isolato episodio, tutto il Paese viene interessato e l'intero sistema universitario viene messo sotto osservazione e sotto accusa (se poi il tutto viene condito da veri o presunti corrispettivi di prestazioni sessuali, l'effetto è sicuramente amplificato).

3. È significativo che l'Unione europea condizioni i finanziamenti alla ricerca scientifica a precisi impegni di comunicazione dei temi e degli esiti delle ricerche *"La comunicazione e la diffusione dei risultati sono obblighi contrattuali per i partecipanti al programma quadro di ricerca dell'UE. Lo scopo è di stimolare l'innovazione e promuovere la partecipazione alla conoscenza, la consapevolezza di un pubblico più grande, la trasparenza, il dibattito e la formazione. La comunicazione è un elemento chiave di una società basata sulla conoscenza. Perché la società sia messa in grado di valutare e di accettare il contributo della scienza deve essere informata su di essa. Nel settimo programma quadro, la Commissione propone, per la prima volta, che i partecipanti ai progetti, per tutta la durata degli stessi, coinvolgano il pubblico circa gli obiettivi, i mezzi e i risultati dei progetti"* (tratto dal documento della Commissione europea del 19 gennaio 2007).



zione pubblica nella quale da conto al Paese dello stato degli atenei italiani<sup>4</sup>. Nell'incipit della "Prima relazione sullo stato delle università italiane"<sup>5</sup> presentata a Roma il 25 settembre 2003, l'allora presidente della CRUI, Piero Tosi, affermava: *"Quando nello scorso dicembre i rettori, con un gesto clamoroso, rassegnarono al ministro le loro dimissioni, denunciando l'insostenibilità della situazione finanziaria del sistema universitario italiano, accadde qualcosa di molto importante per tutti noi: il Paese fu immediatamente colpito e reagì, difendendo la sua università"*.

Dunque, in tale occasione, il presidente Tosi registrava una buona risposta del paese a difesa della sua università, nel momento in cui le scelte governative si orientavano a penalizzarla. Tuttavia, la stessa iniziativa promossa dalla CRUI, stava a dimostrare come tale legame positivo con il Paese non fosse affatto forte quanto veniva sostenuto e soprattutto quanto sarebbe stato necessario. Al riguardo, a distanza di oltre tre anni, a detta di molti la situazione non solo non è migliorata ma, anzi, è decisamente peggiorata. È pertanto più che mai necessario interrogarsi in modo autocritico sul rapporto università-paese, a questo fine cominciando dalla pratica di una buona comunicazione.

*"L'opinione pubblica - sosteneva Tosi - che è stata così vicina all'università, deve conoscere ora il vero stato degli atenei italiani; il Paese intero, ascoltandoci, deve essere messo nelle condizioni di giudicare. È per questo che la Conferenza dei rettori presenta per la prima volta una relazione sullo stato delle università italiane. È un atto di trasparenza e una richiesta di partecipazione, per analizzare la vita delle università in questo ultimo decennio: vogliamo verificare con le istituzioni, con i cittadini, con gli studenti e con le loro famiglie, attraverso i dati essenziali, che cosa le università fanno; e che cosa sono chiamate a fare nell'immediato*

---

4. Proprio per cercare di comunicare meglio l'Università, la CRUI da quattro anni, a partire dal 2003, organizza una manifestazione all'inizio dell'anno accademico, nella quale il presidente relazione sullo stato delle università.

5. La relazione integrale è pubblicata sul sito della CRUI: [www.cruai.it/data/allegati/links/919/1aRelazionepdf.pdf](http://www.cruai.it/data/allegati/links/919/1aRelazionepdf.pdf).

*futuro per offrire garanzie alle famiglie e ai giovani”.*

Al di là dell'affermazione dell'esistenza di un consenso popolare, più auspicato che dimostrato, in effetti si riconosceva sussistere un deficit di “resa di conto” (o, con appropriato termine aziendalistico, di accountability) nei confronti del Paese, che ci si proponeva di colmare individuando i soggetti a ciò maggiormente interessati, con i quali rafforzare i rapporti.

La CRUI, nelle relazioni annuali dei suoi presidenti<sup>6</sup>, riconosceva allora, come riconosce oggi, che il dialogo è difficile, quanto indispensabile. Una delle ragioni “nobili” di questa difficoltà sarebbe insita nella stessa natura dell'Università, dai tempi e dai ritmi diversi che ne caratterizzano l'attività, così come sostiene il nuovo presidente della CRUI Guido Trombetti: *“L'Università vive nel futuro. Produce il futuro. Opera, in quanto principale rete di ricerca e di alta formazione del Paese per preparare quest'ultimo a rispondere alle sfide del futuro. Un giovane che entra nell'Università oggi sarà pronto sul mercato del lavoro tra tre, cinque, o addirittura otto anni. I programmi di ricerca hanno cicli di sviluppo misurabili in anni e spesso in lustri.*

*È evidente dunque che l'Università è interessata principalmente a ciò che accadrà in un avvenire prossimo e meno prossimo. Un avvenire che essa stessa contribuisce a preparare. È un'ottica inevitabilmente diversa da quella di altri soggetti e in parte all'origine delle difficoltà di comunicazione, che esistono e che sarebbe sbagliato negare, con la politica e il mondo delle imprese. È difficile farsi ascoltare e farsi capire da chi deve rispondere legittimamente ai problemi pressanti del presente.*

*Da chi deve confrontarsi ogni giorno con le urgenze sociali e del mercato. E tuttavia è fondamentale dialogare. Una Università isolata dal resto della società perde i suoi punti di riferimento e diventa un sistema auto-referenziale. Una politica e una industria senza Università barattano il futuro col presente. Rimangono prigionieri*

---

6. Tutte le relazioni sono pubblicate nel seguente sito della CRUI: [www.cru.it/link/?ID=2288](http://www.cru.it/link/?ID=2288).

*delle contingenze del presente. Un dialogo è possibile, anzi obbligatorio, con la politica. La politica sa che non deve solo tenere in ordine i conti, ma deve indicare alla collettività una direzione di sviluppo. Una via lungo la quale camminare. Un Paese senza traguardi è condannato inesorabilmente al declino. È nel cercare una risposta alla domanda “quale futuro?” che deve crescere il dialogo tra il mondo della politica e l’Università. Contemporaneamente a quello con le imprese che innovano. Quelle che si misurano con l’evoluzione della domanda dei mercati. E che riconoscono di non poter fare a meno di una Università in grado a sua volta di raccogliere la sfida”<sup>7</sup>.* Si può forse comprendere l’atteggiamento di difesa di chi rappresenta l’Università italiana, anche considerando le molte aggressioni mediatiche non motivate che la stessa molto spesso subisce, ma non si può giustificare la pressoché totale mancanza di esercizio di autocritica, presupposto per costruire un miglior terreno di confronto. Emerge al contrario una posizione di arroccamento, che al di là delle intenzioni comunica sostanzialmente un’immagine di alterigia e di arroganza.

Sembrerebbe un paradosso, ma se solo ci si limita a passare in rassegna i documenti ufficiali di questi ultimi anni, emerge che a fronte di una crescente consapevolezza della necessità di un migliore rapporto tra università e società, permangono e si aggravano le difficoltà. Lo dimostrano le molte e diverse posizioni accusatorie, tra le quali scegliamo come esempio e perché proveniente dall’interno del mondo accademico, quella espressa da Gilberto Capano, preside della facoltà di Scienze politiche di Forlì<sup>8</sup>: *“Piaccia o non piaccia, per tanti motivi l’università italiana non è percepita in modo positivo dalla società e dalla politica. La sua immagine sociale è abbastanza screditata (concorsi “truccati”, rettori che cambiano lo statuto all’ultimo momento per essere rieletti, poca attenzione agli studenti, poca*

7. Relazione del presidente della CRUI Guido Trombetti sullo stato delle università italiane 2006, 9 novembre 2006, Roma (pubblicata su: [www.cru.it](http://www.cru.it)).

8. Gilberto Capano: *Università, ma con più soldi cosa ci fate?*, articolo apparso sul quotidiano Europa del 27 aprile 2007.

*attenzione alle esigenze socio-economiche, ecc.).*

*Le università sono percepite come istituzioni autoreferenziali, incapaci di governarsi e di allocare in modo efficiente le risorse che hanno a disposizione. Le università non fanno altro che chiedere soldi che, spesso, vengono spesi in modo irresponsabile (o per programmi edilizi faraonici, o per promozioni generalizzate del proprio personale).*

*Queste problematiche, reali, impattano sulla percezione e sulla considerazione che la società e la politica hanno dell'università in modo molto più forte delle tante cose buone che l'università italiana riesce, nonostante tutto, a fare. Nulla le università stanno facendo per invertire questa situazione. Si chiedono solo finanziamenti (certo necessari) senza mettere in campo alcuna proposta concreta per risolvere i tanti problemi strutturali dell'università italiana, senza presentare alcun progetto di utilizzo di questi finanziamenti (i soldi non si spendono solo per assumere ricercatori, ma anche per migliorare i laboratori, per le biblioteche, per i servizi agli studenti, per il supporto alla didattica).*

*Dal canto suo la politica (e i governi) mostra una totale disattenzione rispetto all'università. Si tratta di una disattenzione e di una mancanza di strategie di medio-lungo periodo che hanno la caratteristica di essere bipartisan. Si fanno riforme, anche importanti (come quella del cosiddetto 3+2), senza pensare a governare l'attuazione di queste riforme. Si sono dati finanziamenti cospicui per anni senza chiedere alcunché in cambio.*

*Si blatera di riforme importanti senza avere mai il coraggio di affrontare davvero i nodi da sciogliere: lo status giuridico dei docenti, il sistema di governo degli atenei, il problema della differenziazione tra le università (che non sono tante, in prospettiva comparata, semplicemente non possono essere tutte considerate eguali tra loro), il finanziamento del diritto allo studio per i capaci e meritevoli (che vuol dire anche più risorse alle università oltre che il rispetto di un dettato costituzionale). La politica vede l'università come un fastidio (troppo complicata da gestire e poco significativa dal punto di vista*

*del ritorno elettorale)*". Come si legge la critica esercitata da Capano è a trecentosessanta gradi, cioè coinvolge la globalità delle problematiche in cui si dibattono gli atenei. In questa trattazione ci si sofferma invece solo su alcuni aspetti, quelli che attengono precipuamente alle questioni di governance degli atenei, strettamente collegati ai rapporti con i loro stakeholder, in particolare con gli stakeholder esterni, quelli cioè che in linea di massima non governano gli atenei.

È vero che tale approccio è parziale, ma senz'altro utile se lo si considera come occasione di riflessioni e di iniziative per favorire il processo di cambiamento dell'Università italiana. Troviamo in questo approccio una consonanza con gli indirizzi della Commissione europea, che con un importante documento sul ruolo delle università nell'Europa della conoscenza (Bruxelles, 2003)<sup>9</sup> mette in rilievo il fatto che *"le università devono utilizzare le risorse finanziarie limitate di cui dispongono nel modo più efficace possibile"* come obbligazione verso *"gli studenti che formano, le autorità pubbliche che le finanziano, il mercato del lavoro che utilizza le qualifiche e le competenze da loro trasmesse e la società nel suo insieme"*.

Non vi è dubbio alcuno che *"la società nel suo insieme"* sia oggi la *"società della conoscenza"* nella quale e verso la quale le università rivestono un ruolo sempre più rilevante, anche perché gran parte della produzione delle conoscenze viene al loro interno. Le comunità richiedono che tali conoscenze si traducano quanto più rapidamente possibile in sviluppo dei territori, benessere per i cittadini, nuove occasioni di impresa e lavoro.

E, allora, che fare? Se è vero, come abbiamo già sostenuto, che occorre difendere l'autonomia delle università, che in grande parte significa libertà della ricerca scientifica, anche di quella slegata da un suo immediato utilizzo, bisogna pure che l'autonomia non costituisca un alibi dietro cui mascherare i comportamenti autoreferenziali che,

---

9. Comunicazione della Commissione dell'Unione Europea: *Il ruolo delle università nell'Europa della conoscenza*, Bruxelles, 5.03.2003.

al di là delle parole e delle buone intenzioni continuano a condizionare fortemente l'Università<sup>10</sup>.

Contro l'autoreferenzialità vanno certo i provvedimenti normativi che costringono le Università a seguire regole e indirizzi governativi democraticamente stabiliti e a sottoporsi a una costante valutazione del proprio operato, attuata da organismi indipendenti. Ma tutto ciò non porta a risultati apprezzabili se non si costruisce all'interno delle università una sensibilità verso il proprio esterno. È per esempio indispensabile che l'Università sappia indirizzare una parte della ricerca a rispondere esplicitamente alle esigenze della società di breve, medio e lungo termine, curando a tal fine con maggiore attenzione il trasferimento dei saperi nelle attività delle imprese, delle pubbliche amministrazioni e del terzo settore. Proprio su questo terreno che attiene fondamentalmente al rapporto con i propri "portatori di interesse", o stakeholder, come d'ora in avanti li denominiamo, le università registrano difficoltà di relazioni e di comportamenti, certamente in parte significativa legati ai superati assetti organizzativi interni e alle inadeguate modalità di presenza nel complesso sistema dei poteri in cui è articolata la società.

Possiamo definire tutto ciò come un problema di governance degli atenei, nella più generale problematica della governance nel sistema di relazioni del territorio in cui gli stessi sono inseriti.

---

10. L'insofferenza verso l'autoreferenzialità serpeggia anche all'interno del mondo accademico (seppure viene manifestamente espressa soprattutto a ridosso di scadenze elettorali interne, spesso pertanto rivolta allo stesso mondo universitario, piuttosto che verso l'opinione pubblica). Al riguardo si riporta un recente intervento di un autorevole docente dell'università di Cagliari nella stampa locale. *"(...) è l'autoreferenzialità, il tarlo che sta riducendo in polvere l'Università italiana. L'autoreferenzialità è il risultato della degenerazione del principio di autonomia, per cui ogni università deve poter scegliere liberamente non solo i propri corsi e professori ma anche i propri organi di governo e persino le leggi che regolano il suo funzionamento. Per il principio di autonomia, chi governa l'Università, rettori in testa, non deve rendere conto allo Stato o a un organismo terzo in grado di valutarne l'operato, ma solo ai suoi elettori, pari tra pari. Il risultato di questa anomalia è sotto gli occhi di tutti: rettori che modificano lo Statuto convinti che la loro carica non possa sopravvivere a se stessi, cattedratici che ricostituiscono nel dipartimento il focolare domestico. Non sarà male per l'Università se la durata del mandato degli organi governo fosse fissata da una legge uguale per tutte le sedi. E non sarà che per il bene dell'Università se i finanziamenti statali fossero attribuiti sulla base di criteri internazionali di qualità e non del parere soggettivo di una commissione. Solo così potrà spezzarsi il circolo vizioso dell'autoreferenzialità, crearsi quel circolo virtuoso che renderà vantaggiosa per l'Università una scelta di qualità piuttosto che di potere personale"*. (Gaetano Di Chiara, università di Cagliari, L'Unione Sarda 3 maggio 2007).

La tesi si propone allora di analizzare l'attuale situazione e di ragionare sulla possibilità e praticabilità di una nuova governance delle università, che ne rafforzi la funzione di valorizzazione delle conoscenze come risorse per lo sviluppo delle comunità e del territorio. Come diremo in altre parti della trattazione, si tratta della grande terza missione dell'università, che si aggiunge alla didattica e alla ricerca scientifica)<sup>11</sup>. Per ragionare sul modo più appropriato del come migliorare i rapporti dell'Università con il territorio si reputa opportuno utilizzare gli strumenti dello stakeholder management. Partiamo allora dalla mission delle università (da chi la rappresenta al massimo vertice del sistema di autogoverno e dagli indirizzi comunitari che la ribadiscono verso la costruzione di un sistema universitario integrato europeo), per arrivare a meglio comprendere la problematica dei rapporti con gli stakeholder, utilizzando a tale scopo un inedito approccio metodologico, concludendo quindi con alcune riflessioni e proposte di carattere generale.

### **FOCUS SULLA GESTIONE**

Nell'intento di rendere il più possibile chiari gli intenti della presente trattazione, anche a costo di ripetere i concetti con parole diverse, sembra importante dare giustificazione del focus della presente trattazione sulle questioni di gestione degli atenei. I ragionamenti che si fanno considerano soprattutto gli aspetti più propriamente gestionali dell'università, riconducibili ai fenomeni delle organizzazioni, ampiamente studiati e presenti nella letteratura aziendalistica (pubblica e privata), avendo presente soprattutto quella che insieme con illustri

---

11. Sul "ruolo che le università possono avere come risorsa per le comunità in cui operano e il qualificante contributo che possono dare al territorio" si vedano gli importanti studi dell'Associazione TreELLE (2003). Occorre segnalare come alle due missioni fondamentali dell'università (ricerca e formazione) in realtà se ne siano da sempre aggiunte altre diversamente classificabili e classificate, che enucleano o comprendono rispetto alle elencazioni tradizionali (ad esempio lo statuto dell'università di Cagliari elenca come ulteriori missioni dell'università: la formazione di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca ed all'insegnamento; la partecipazione allo sviluppo complessivo della società; l'attività assistenziale e di tutela e promozione della salute individuale e collettiva; l'attività di servizio); ma la consistenza dell'attività universitaria in favore dello sviluppo dei territori autorizza ad attribuirle tratti distintivi, giustamente riassumibili appunto in una terza grande missione.

studiosi abbiamo chiamato la “terza funzione” - che richiameremo di frequente nella presente trattazione <sup>-12</sup>. Tuttavia risultano evidenti le connessioni con le attività relative alle altre due fondamentali e consolidate missioni dell'università: la ricerca (produzione della conoscenza) e l'istruzione-formazione (trasmissione della conoscenza).

Nel ricordare tale complessità, si vuole anche giustificare il fatto che non si approfondiscano una serie di relazioni fondamentali nel sistema universitario: citiamo, come esempi, quelle che si intrattengono con le comunità scientifiche di riferimento delle diverse discipline e dei diversi saperi e quelle connesse alla valutazione della didattica. L'attività gestionale degli atenei, perfino quella di carattere più operativo e pertanto non solo quella riferita ai rami alti della governance, riveste un'importanza rilevante, spesso non pienamente compresa, dal momento in cui risulta non adeguato lo sforzo di modernizzarla e renderla il più possibile funzionale alla realizzazione degli obbiettivi dell'università. Stando al tema: anche la problematica più propriamente gestionale ricopre rilevante interesse rispetto a determinate categorie di stakeholder<sup>13</sup>.

---

12. Interessante al riguardo l'articolo di Pietro Greco apparso sul quotidiano L'UNITÀ del 12 marzo 2007, intitolato *L'università italiana si salva solo con la “terza missione”* del quale riportiamo l'incipit: *“Gli inglesi da un paio di decenni la chiamano Third Mission, terza missione o, Third Stream, terzo flusso. Si riferiscono all'università e alla necessità che essa si dia un terzo compito - una terza missione, appunto - insieme ai due canonici della formazione e della ricerca. Questa terza missione è (deve essere) la diffusione fuori dalle sue mura delle conoscenze prodotte. La necessità nasce dal fatto che viviamo, ormai, nella «società della conoscenza» e che lo sviluppo culturale ed economico di ogni comunità a livello locale, nazionale e globale ha bisogno di essere alimentato con continuità da nuove conoscenze. Se non c'è questa immissione continua lo sviluppo dell'intera società ne è frenato, se non bloccato. La domanda sociale è rivolta ai luoghi dove la nuova conoscenza viene prodotta. E poiché le università sono i luoghi primari di formazione e di produzione delle nuove conoscenze, è a loro in primo luogo che «la società della conoscenza» chiede di essere alimentata”*.

13. Necessità di strutture e pratiche di gestione efficienti. Una seconda condizione è che le strutture di gestione di un'università rispondano alle diverse esigenze dell'istituto e alle aspettative della società - cioè di chi provvede al grosso del suo finanziamento. Ne consegue che le università devono disporre di processi decisionali efficaci, devono essere capaci di una gestione amministrativa e finanziaria sviluppata e di far corrispondere le gratificazioni ai risultati. Inoltre, il sistema dovrebbe essere concepito tenendo chiaramente presente la questione della responsabilità. Gestire un'università moderna è un affare complesso, da aprire a professionisti estranei alla tradizione puramente accademica, a condizione che la fiducia nella gestione dell'istituto si mantenga solida. Va aggiunto che la libertà di finanziamento di per sé cambierà la cultura finanziaria delle università, ma da sola non basterà ad aumentare la qualità della gestione (Commissione europea, cfr nota 2).



Sembra opportuno ancora segnalare come la presente trattazione prenda in esame la gestione universitaria a livello complessivo di ateneo, non quindi delle singole articolazioni universitarie (facoltà, dipartimenti, centri, Policlinico), anche se molte considerazioni potrebbero essere facilmente estese a tali contesti e, ancora, che una serie di esemplificazioni siano riferite all'università di Cagliari, senza che ciò faccia venir meno, crediamo, il respiro più generale della trattazione.

#### **L'APPROCCIO METODOLOGICO: GLI STAKEHOLDER QUESTI SCONOSCIUTI**

Il concetto di stakeholder nasce nelle teorie dell'impresa; trasportarlo nell'ambito delle organizzazioni pubbliche e, in particolare, dell'università pubblica, costituisce operazione notevolmente complessa che richiede opportuni adattamenti. È appunto quanto ci accingiamo a fare.

#### **LO SVILUPPO DEL CONCETTO DI STAKEHOLDER NELLE IMPRESE**

La definizione di stakeholder è stata coniata nel 1963, dallo Stanford Research Institute<sup>14</sup>. Al di là della curiosità sul neologismo<sup>15</sup>, il termine identifica tutti coloro che hanno un interesse nell'attività di un'azienda e senza il cui appoggio un'organizzazione non è in grado di sopravvivere, includendo anche i gruppi non legati da un rapporto economico con l'impresa. Allo stato, le definizioni più utilizzate sono quella di Freeman (1984) e, più recentemente, quella di Clarkson (1995), che appaiono simili, tuttavia con diverse accentuazioni, come risulta dal prospetto che segue.

14. Le informazioni sono state attinte in prevalenza dai siti web delle discipline aziendali. Vedasi per esempio il sito [www.bilanciosociale.it](http://www.bilanciosociale.it)

15. Riportiamo da Gianfranco Rusconi la seguente informazione, tratta dal libro di R.E. Freeman *Strategic Management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984. "Stakeholder" è un neologismo che definisce tutti gli interlocutori possibili (anche ostili) dell'impresa. "Stake" = scommessa; "stakeholder" = coloro che (volenti o no) legano qualcosa di sé all'azienda, "scommettendo" su di essa.

### **Freeman, 1984**

#### **STAKEHOLDER PRIMARI**

Gli stakeholder primari, ovvero gli stakeholder in senso stretto, sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, e agenzie governative.

#### **STAKEHOLDER IN SENSO PIÙ AMPIO**

In senso più ampio stakeholder è ogni soggetto ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi d'interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare stakeholder.

### **Clarkson, 1995**

#### **STAKEHOLDER PRIMARI**

Gli stakeholder primari sono quelli senza la cui continua partecipazione l'impresa non può sopravvivere come complesso funzionante; tipicamente gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, ma anche i governi e le comunità che forniscono le infrastrutture, i mercati, le leggi e i regolamenti.

#### **STAKEHOLDER SECONDARI**

Gli stakeholder secondari comprendono coloro che non sono essenziali per la sopravvivenza di un'azienda e che non esercitano un'influenza diretta sull'impresa stessa; sono compresi quindi individui e gruppi che, pur non avendo rapporti diretti con essa sono comunque influenzati dalle sue attività, come per esempio le generazioni future.

La distinzione operata dagli autori è senz'altro convincente, in quanto focalizza il peso degli stakeholder e il loro maggiore o minore coinvolgimento rispetto all'organizzazione; anche se non in tutti i casi risulta agevole la riconducibilità ad una delle due categorie. Si deve ulteriormente notare come la classificazione dello stakeholder potrebbe essere differente a seconda del tempo e della situazione presi in considerazione. Così, per fare un esempio, un finanziatore dell'università, poniamo una fondazione bancaria, potrebbe passare da stakeholder primario a stakeholder secondario nel caso di forte diminuzione della propria contribuzione all'ateneo (il ragionamento vale ovviamente anche al contrario: passaggio da stakeholder secondario a stakeholder primario). Si potrebbero effettuare raggruppamenti tra i diversi stakeholder, costruendo appositi cluster, come si

propongono nella trattazione in modo del tutto indicativo, o effettuare ulteriori classificazioni, come quella tra interni ed esterni, sulla base del criterio dell'appartenenza formale all'organizzazione. Ancora riteniamo interessante situare gli stakeholder nei diversi ambienti di riferimento dell'organizzazione, come più avanti si chiarisce. Ciò anche al fine di capirne meglio il ruolo e l'importanza per assecondare o contrastare mutamenti del loro rapporto con l'organizzazione (dell'organizzazione verso gli stakeholder e degli stakeholder verso l'organizzazione).

### GLI STAKEHOLDER NEL MONDO DELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE E DELLE UNIVERSITÀ

Nel rimarcare come il passaggio dal mondo aziendale privato a quello delle istituzioni pubbliche non possa essere certamente meccanico e sicuramente non si presenti del tutto agevole, come giustamente avvertono gli studiosi dell'aziendalismo pubblico<sup>16</sup>, cerchiamo un approccio semplificato con la costruzione di una griglia, costituita dai diversi ambienti di riferimento dell'università entro cui situare i diversi stakeholder (o categorie di stakeholder). Utilizziamo per questo scopo l'elaborazione sugli ambienti di riferimento delle orga-

---

16. Sostengono Pavan e Reginato che *"Il discorso diviene più ampio e complesso quando si passi a considerare le istituzioni pubbliche. Qui l'interesse è esteso, per definizione, a tutti i soggetti costituenti le comunità di riferimento: nazionale, regionale, comunale, ecc. Ogni cittadino assume, nei confronti della specifica amministrazione, il duplice ruolo di "proprietario etico" della cosa pubblica e di "cliente" dei servizi da questa prodotti; egli ha dunque, allo stesso tempo, sia interesse all'azione pubblica e ai risultati conseguiti, sia possibilità di condizionare i comportamenti attraverso le scelte elettorali e i diversi modi di espressione della cosiddetta opinione pubblica. Da un altro punto di vista, si osserva che le moderne società a economia avanzata si presentano quale variegata composizione, non solo di gruppi sociali come sopra definiti, ma di aggregazioni più labili e meno definite, espressione dei diversi interessi contingenti o duraturi. Se infatti si può affermare, genericamente, che le istituzioni pubbliche devono agire per favorire il benessere diffuso e "l'interesse collettivo", deve subito essere precisato che il benessere, inevitabilmente, è ripartito in modo diseguale tra cittadini e che non esiste un unico interesse collettivo, ma tanti interessi diversi, di singoli e gruppi, soggettivamente percepiti (...). L'amministrazione pubblica, in modo del tutto peculiare rispetto a quella privata, è così caratterizzata dall'azione continua e congiunta di forze diverse, talune di carattere istituzionale - per esempio, i rappresentanti delle maggioranze parlamentari - altre operanti di fatto, quali gruppi di pressione - o lobby. L'elencazione dei portatori di interesse non può così che essere meramente indicativa e comprende i partiti politici, i gruppi parlamentari, gli uomini di governo, i sindacati dei lavoratori e delle diverse categorie di imprenditori, i dirigenti e i funzionari pubblici, le più svariate aggregazioni di cittadini"* (PAVAN A., REGINATO E., Testo citato in Bibliografia, pagg. 12-13).

nizzazioni (G. Usai, 2000), che opera una tripartizione tra detti ambienti: 1) di riferimento operativo; 2) di primo riferimento; 3) di riferimento generale. Come più avanti si esplicita, le definizioni dell'autore sono state adattate in relazione alla finalità del loro utilizzo<sup>17</sup>. Il "posizionamento" degli stakeholder (o di gruppi omogenei di essi) negli ambienti di riferimento non ne definisce automaticamente il peso o l'importanza (tranne che per gli stakeholder dell'ambiente operativo considerati in ogni caso primari). La cosiddetta "mappatura degli stakeholder" dovrebbe essere fatta una volta avuto chiaro, per ciascuno di essi, le principali caratteristiche: interessi, risorse, poteri e problemi, attraverso un lavoro di analisi condotto con l'esame di normative, documenti ufficiali, articoli di stampa o altre fonti informative pertinenti, anche predisposte ad hoc. Tale indagine peraltro va ripetuta per le modifiche che si verificano normalmente nel tempo o per particolari circostanze. Ai fini della presente trattazione, si preferisce non operativizzare la distinzione tra stakeholder primari e secondari posizionati negli ambienti di primo e generale riferimento. In questo elaborato, più avanti, considerato i vincoli di spazio, ci limitiamo a esprimere giudizi sintetici circa le variazioni di "peso e capacità di influenza" dei vari stakeholder dell'università di Cagliari (per semplificare il ragionamento il "peso e la capacità di influenza" sono stati considerati come un indicatore unificato), che segnalano una tendenza di diminuzione o accrescimento del rilievo degli stessi registrato nel corso degli ultimi anni.

Esplicitiamo quindi in modo sintetico i tre ambienti di riferimento: AMBIENTE DI RIFERIMENTO OPERATIVO: nel quale più propriamente si esplica la gestione, vale a dire la realtà tecnico-operativa dell'organizzazione. Per semplificare, Usai e altri autori riferiscono il concetto "ai clienti, ai fornitori, ai concorrenti e agli enti di controllo: ciascuna di queste quattro entità deve intendersi in senso ampio, cioè sia rispetto a ogni tipo di bene, servizio e relative acquisizioni e distribuzioni, sia rispetto a qualsiasi natura che in concreto può assu-

---

17. USAI G, L'efficienza nelle organizzazioni, UTET, Torino 1990. Le organizzazioni nella complessità - Lineamenti di Teoria dell'organizzazione, CEDAM, Torino, 2002.

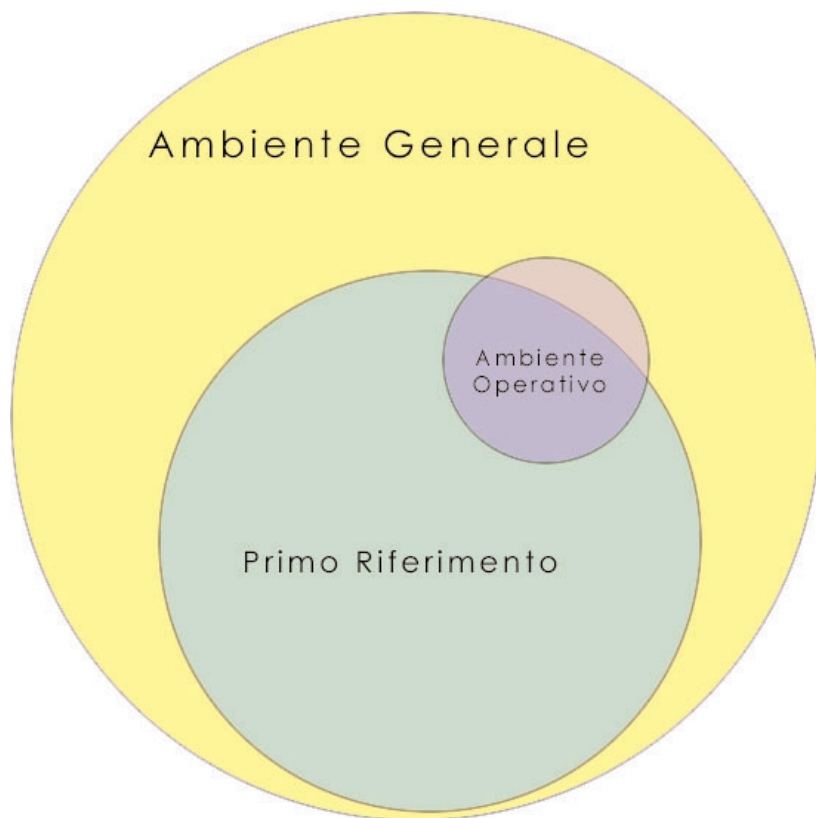
mere l'*ente di controllo* (pubblica amministrazione, sistema legislativo, ufficio di controllo burocratico, sindacato, associazione di categoria, ecc.)". Individuiamo il presente ambiente nell'ambito dimensionale dell'ateneo e della sua diretta area di intervento, nella quale esercita effettive scelte o subisce precisi e diretti condizionamenti. Ai fini del posizionamento degli stakeholder il concetto di ambiente operativo è stato adattato, soprattutto con l'inclusione nell'entità *enti di controllo* dei soggetti interni dell'organizzazione e con l'esportazione dei *concorrenti* (ad esempio altre università o enti di ricerca) negli altri ambienti;

AMBIENTE DI PRIMO RIFERIMENTO: "è particolarmente rilevante per l'organizzazione formale in relazione alle sue specificità geografiche e socio economiche (ma non solo a queste)"; possiamo esemplificare portando il caso dell'università di Cagliari che ha come ambiente di primo riferimento tutta la regione, anche se l'ateneo ha la parte più consistente del proprio "bacino d'utenza" in una porzione di territorio della regione, quella più insistente nella Sardegna meridionale;

AMBIENTE DI RIFERIMENTO GENERALE: "è particolarmente rilevante per l'organizzazione formale in relazione alle sue caratteristiche politico istituzionali (ma non solo a queste)". Possiamo individuare questo ambiente in prevalenza nelle dimensioni statuali e comunitarie, senza limitazioni anche rispetto a più ampie dimensioni.

Come avverte il citato autore, la distinzione tra i diversi ambienti non può essere considerata netta e assolutamente rigida, né riguardo ai confini, né riguardo ai dimensionamenti. Il posizionamento dello stakeholder avviene dunque per "successiva approssimazione", attraverso una "marcia di avvicinamento" tesa alla sua completa comprensione rispetto alle relazioni con l'organizzazione e con gli altri stakeholder.

## UNA POSSIBILE RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DEGLI AMBIENTI DI RIFERIMENTO



**AMBIENTE DI RIFERIMENTO OPERATIVO**  
(dimensione ateneo)

**STAKEHOLDER PRIMARI**  
(determinano o influenzano in modo determinante - in misura diversa  
per ciascun stakeholder - le scelte dell'ateneo)

<b>INTERNI</b>	<b>ESTERNI</b>
Docenti	Stato (Miur)
Dipendenti tecnici e amministrativi	Regione autonoma della Sardegna
Dirigenza	Altri finanziatori determinanti
Altro personale non strutturato	Ersu - Ente regionale per il diritto allo studio
Organizzazioni sindacali dell'ateneo	Comitato di coordinamento regionale
Rappresentanze degli studenti e "Studenti collettivi"	Altri clienti
Altre rappresentanze interne	Pazienti (Policlinico)
Studenti iscritti	Fornitori
Studenti lavoratori	Famiglie degli studenti
Esordienti: Centri di competenza tecnologica Spin off accademici e universitari	
...	...

**AMBIENTE DI PRIMO RIFERIMENTO**  
(dimensione regionale)

**STAKEHOLDER PRIMARI e STAKEHOLDER SECONDARI**

**MONDO DELLA FORMAZIONE E DELLA CULTURA**

Università di Sassari e enti di ricerca regionali  
Studenti delle scuole superiori (del bacino d'utenza)  
Scuole  
Enti di formazione professionale

**MONDO DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**

Regione autonoma della Sardegna  
Comune di Cagliari  
Altri enti locali  
Camera di Commercio

**MONDO DELLE IMPRESE E DEL LAVORO**

Organizzazioni sindacali dei lavoratori  
Organizzazioni datoriali  
Ordini professionali  
Associazioni professionali  
Terzo settore, volontariato, cooperazione

**MONDO DELLA COMUNICAZIONE**

Stampa e altri media regionali

**ALTRI**

Fondazioni bancarie  
Mondo degli ex studenti (i cosiddetti alumni)  
portatori di esperienze individuali  
Potenziali studenti part-time e maturi

...



**AMBIENTE DI RIFERIMENTO GENERALE**  
(dimensione nazionale e internazionale)

**STAKEHOLDER PRIMARI e SECONDARI**  
(interagiscono soprattutto sul piano delle politiche)

**UNIVERSITÀ E STRUTTURE DI GOVERNO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO**

Altre università ed enti di ricerca

Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca (MIUR)

Consiglio universitario nazionale (CUN)

Consiglio nazionale degli studenti universitari (CNSU)

Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario (CNVSU)

Comitato di indirizzo per la valutazione della ricerca (CIVR)

Conferenza dei rettori delle università italiane (CRUI)

**STRUTTURE ISTITUZIONALI**

Unione europea

Governo

Dipartimento della Funzione pubblica

CNEL

CNR

CNIPA

Conferenza delle regioni

**STRUTTURE DI RAPPRESENTANZA ECONOMICO-SOCIALE**

Federazioni nazionali sindacati università

Confederazioni nazionali sindacali

Confederazioni del mondo imprenditoriale

Unioncamere

**ALTRI**

...

L'operazione di posizionamento e classificazione è tanto più utile quanto più sostenuta da documentate evidenze circa i legami, deboli o forti, che uniscono i diversi stakeholder all'università; per ciascuno di essi, oltre alle informazioni già richiamate, occorre infatti stabilire qual è l'attuale loro coinvolgimento, cioè in quale modo si sviluppano i rapporti tra l'università e ciascuno stakeholder (o tipologia di stakeholder). Sarà poi possibile, con maggiore consapevolezza, innescare processi di miglioramento qualitativo di tali rapporti, nell'auspicabile direzione di aumentare la capacità di influenza degli stakeholder sulle scelte dell'ateneo e rafforzare la collaborazione e l'integrazione dei diversi soggetti sul territorio (per esempio per operazioni di marketing territoriale).

Tenendo conto degli obiettivi della presente trattazione, ci si soffermerà solo su alcune tipologie di rapporti, scelti valutandone l'importanza (soprattutto connessa all'innovatività) e la possibilità di avanzare proposte operativizzabili. Si è scelto pertanto di evidenziare due grandi cluster di stakeholder, precisamente:

- 1) gli stakeholder finanziatori (istituzionali e non) che avanzano la propria candidatura negli organi di governo dell'ateneo;
- 2) gli stakeholder legati alla grande terza missione degli atenei ("la valorizzazione delle conoscenze come risorsa per il territorio").

Si ritiene che proprio quest'ultima categoria di stakeholder rappresenti un "fatto nuovo" per gli atenei (e per le altre organizzazioni pubbliche e private), stante la necessità di elaborare nei loro confronti e con modalità negoziali, strategie e piani d'azione capaci di assicurare un buon livello di soddisfacimento delle loro aspettative (stakeholder management<sup>18</sup>).

---

18. Gli obiettivi dello stakeholder management consistono principalmente nel:

1. descrivere il sistema di relazioni che l'organizzazione intrattiene con l'ambiente;
2. analizzare interessi, esigenze, aspettative e preoccupazioni degli stakeholder riguardo all'esistenza e all'attività dell'organizzazione;
3. gestire consapevolmente l'attività dell'organizzazione attraverso decisioni, politiche e interventi che tengano conto delle esigenze e delle aspettative degli stakeholder. (M. Caramazza e C. Carroli, 2002).

## GLI STAKEHOLDER NELL'AMBIENTE DI RIFERIMENTO OPERATIVO

Tra gli stakeholder dell'ambiente operativo (dimensione di ateneo), riportati nel prospetto e classificati tutti come primari, prima di approfondire l'analisi degli stakeholder appartenenti alla categoria degli esterni che sono o aspirano all'inserimento negli organi di governo dell'ateneo, sembra importante soffermarci, seppur brevemente, sugli studenti e sui dipendenti universitari. Per quanto riguarda gli studenti, una specifica attenzione viene dedicata alla figura dello "studente-lavoratore" o del "lavoratore-studente", che viene trattata anche in altra successiva parte, ricomprendendola nella più ampia tematica della "formazione permanente" o, come anche si dice, del *LifeLong Learning* (LLL).

## LO STUDENTE STAKEHOLDER

Come appare dalla griglia, gli studenti sono stati inseriti tra gli stakeholder interni in una duplice modalità: in quanto iscritti e in quanto organizzati nelle rappresentanze studentesche. Peraltro gli studenti iscritti esprimono rappresentanti nei diversi consessi di governo dell'ateneo, per dar voce ai loro interessi e esigenze, con pari dignità rispetto alle altre componenti universitarie, con le quali danno vita alla comunità universitaria<sup>19</sup>. Il peso specifico di tale rappresentanza è peraltro tutelato dalla legge nella misura minima del quindici per cento del numero complessivo dei componenti gli organi collegiali<sup>20</sup>. Come si può notare anche per altre componenti universitarie, la rappresentanza negli organi di governo non è esaustiva

19. Statuto dell'università di Cagliari. Art. 1, comma 5, "*L'università opera per il raggiungimento delle proprie finalità con il concorso responsabile della comunità dei docenti, dirigenti, personale tecnico-amministrativo e studenti*". Ancora all'art. 3 (Libertà e diritti fondamentali), comma 4: "*L'università garantisce al personale ed agli studenti la partecipazione agli organi di governo nelle forme e nei modi previsti dal presente Statuto*".

20. D.L. 21 aprile 1995, n. 120, convertito in legge 21 giugno 1995, n. 236, art. 6. "... *Gli statuti degli atenei stabiliscono anche la composizione degli organi collegiali, assicurando la rappresentanza degli studenti in misura non inferiore al quindici per cento*". Gli statuti degli atenei prevedono inoltre la costituzione di un organismo autonomo di organizzazione e coordinamento degli studenti iscritti all'ateneo (quasi sempre denominato Consiglio degli studenti), con funzioni consultive e propositive in materia di: attività e servizi didattici, diritto allo studio, attività formative autogestite nel campo della cultura, dello sport e del tempo libero. Per l'università di Cagliari vedasi l'art. 20 dello Statuto.

rispetto all'individuazione degli interessi di quanti la esprimono; tuttavia deve marcarsi una differenza di posizione della componente studentesca rispetto alle componenti dei docenti e del personale tecnico e amministrativo: gli studenti devono essere destinatari privilegiati delle attività dell'ateneo. In questo senso si concorda con quanti definiscono gli studenti come i principali stakeholder dell'università (l'università esiste in quanto esistono gli studenti e risponde alle loro esigenze).

Occorre riconoscere che gli atenei hanno sviluppato negli ultimi anni rilevanti iniziative in risposta alle esigenze degli studenti, quali i servizi alla didattica, l'orientamento e i servizi connessi al diritto allo studio (questi ultimi servizi sono forniti soprattutto dagli enti regionali del diritto allo studio, ma anche dalla Regione, dagli enti locali e da organizzazioni no profit).

### **LO STUDENTE-LAVORATORE O IL LAVORATORE-STUDENTE?**

Un ragionamento a parte va effettuato sulla figura dello studente-lavoratore, che spesso sarebbe meglio definire come lavoratore-studente, mettendo in maggiore evidenza l'attività lavorativa rispetto a quella di studio.

Il confine di categoria tra lo studente normale, quello che dovrebbe laurearsi in corso, e lo studente che lavora (definibile in molti casi come studente a contratto o studente part-time) è a volte labile. Chi è studente-lavoratore e soprattutto chi è oggi definibile come lavoratore? Forse l'occupato? Ma come definire oggi l'occupato in presenza di una miriade di situazioni lavorative o paralavorative? Il discorso ci porterebbe lontano, con sconfinamenti poco controllabili su diverse discipline. Pertanto, ci limitiamo ad evidenziare il problema di carattere generale, osservando come quasi tutti gli studenti universitari svolgano attività lavorative, il più delle volte occasionali, che anche il sistema universitario mette a disposizione (collaborazioni studentesche, stage professionalizzanti, lavori part-time nell'ambito dei servizi, etc.), e rilevando come l'Università sia in generale poco sensibile al fenomeno dello

studente che lavora, poco considerando la circostanza rispetto agli adeguamenti che dovrebbe apportare alla propria organizzazione, intesa questa fondamentalmente come organizzazione della didattica e dei servizi<sup>21</sup>. Ma se pur circoscriviamo l'attenzione al fenomeno di quelli che sicuramente possiamo definire come lavoratori-studenti, limitandoci a quanti traggono sicuro sostentamento dalla propria attività professionale e nel contempo studiano all'università, vediamo come agli stessi è dedicata l'istituzione del part-time, che prevede la figura dello studente a contratto, il quale può scegliere un percorso di studi più comodo (fino al doppio del tempo previsto), subendo alcune penalizzazioni in termini di tassazione. Quanto le diverse università italiane fanno in favore del lavoratore studente sembra più dettato dalla preoccupazione di non incidere sul parametro della "produttività"<sup>22</sup>, al fine di non aumentare il numero degli studenti "fuori corso", piuttosto che predisporre interventi adeguati rispetto alle esigenze di tale categoria di stakeholder.

Eppure, come si dirà più diffusamente in altra parte della trattazione, poiché è proprio sulle competenze possedute dagli adulti che si riscontra una debolezza del sistema produttivo italiano, sarebbe necessario intervenire con una politica di promozione sia dalla parte dell'offerta formativa (Università), sia anche dalla parte della domanda, allo stato eccessivamente debole. Dunque si rileva come lo stakeholder "lavoratore-studente" sia oggi debole e che la sua debolezza sia insieme una concausa e un effetto dell'attuale preoccupante situazione italiana rispetto al *Lifelong learning*. In questo contesto ci sembra sostenibile operare una piccola forzatura nel considerare lo "stakeholder lavoratore studente" come rappresentante della più ampia categoria degli adulti occu-

---

21. Al riguardo, anche senza voler attribuirgli alcun valore di rilevazione scientifica, si segnala che a un questionario on line sul sito dell'università di Cagliari ([www.unica.it](http://www.unica.it)) sull'attenzione dello stesso ateneo alle problematiche dello studente che lavora, le risposte sono state così ripartite: per il 12% buono-sufficiente e per ben l'88% scarsa-nulla.

22. Si rammenta che il dato dei "fuori corso" incide sulla determinazione della premialità nel trasferimento delle risorse finanziarie dallo Stato (per il tramite del MiUR) agli atenei.

pati che cercano di rafforzare le proprie competenze tecnico-professionali<sup>23</sup>.

### **IL PERSONALE UNIVERSITARIO STAKEHOLDER: DOCENTI, TECNICI E AMMINISTRATIVI, DIRIGENTI**

In tutte le organizzazioni pubbliche e private il personale dipendente in genere non è associato alla gestione. È pertanto considerato un tipico stakeholder. Nel caso dell'università, per la richiamata impostazione comunitaria, ribadita in tutti gli statuti degli atenei italiani<sup>24</sup>, tutti i dipendenti (docenti, dirigenti, tecnici e amministrativi), unitamente agli studenti, gestiscono l'ateneo, seppure con diversi pesi e responsabilità, attraverso propri rappresentanti in seno agli organi di governo. È importante segnalare tale anomalia (comune nel sistema universitario europeo che si rifà all'impostazione humboldtiana<sup>25</sup>) nei confronti delle altre pubbliche amministrazioni, nelle quali i dipendenti tutt'al più partecipano in forme contrattualmente negoziate attraverso le organizzazioni sindacali e le "rappresentanze sindacali unitarie"<sup>26</sup>.

Dunque, anche per i dipendenti è opportuno operare una distinzione tra la loro funzione tipica di stakeholder e quella esercitata attraverso i loro rappresentanti negli organi di governo dell'ateneo, ulte-

---

23. Riportiamo dal "Rapporto Isfol 2006 sulla formazione continua", Roma, novembre 2006: *"Il nostro sistema produttivo presenta un ritardo per ciò che riguarda il livello delle competenze possedute oggi dagli adulti occupati sul mercato del lavoro. Infatti, se guardiamo al sistema del lifelong learning in un'ottica di benchmarking europeo (Indagine Eurostat, Labour force survey 2005), e in particolare alla fascia di persone adulte (25-64) che ha partecipato a iniziative d'istruzione e formazione, l'Italia fa registrare un tasso di partecipazione del 4,7%, rispetto alla media UE (25 Paesi) del 9,7%. Il dato è critico se consideriamo l'andamento della popolazione italiana in prospettiva, in particolare per la componente anziana, che oggi è pari al 19,9% (secondo gli ultimi dati Istat per classi di età) e tra dieci anni si attesterà attorno al 22% (come riporta l'ultimo Rapporto Censis 2005). Se analizziamo i livelli d'istruzione del nostro Paese, notiamo che nell'ultimo decennio (in base ai dati ISTAT) la quota degli occupati con un titolo di studio superiore al diploma è passata dal 9,6% al 14,4% (+ 49,7%), ma lo svantaggio rispetto alla media UE rimane ancora forte. Se consideriamo la classe 25-65 (teoricamente attiva sul mondo del lavoro) rileviamo che il 47,2% è in possesso di un diploma di scuola media superiore, contro il 65% della media dei paesi OCSE".*

24. Vedasi nota n.10, Statuto dell'università degli studi di Cagliari.

25. Al riguardo vedasi Meloni F., 2003, in Bibliografia.

26. L'eccezione rispetto alla generalità delle pubbliche amministrazioni per garantire la presenza dei rappresentanti del personale nei consigli di amministrazione universitari è prevista dalla legge 236/95 (cfr. Nota 11).

riormente distinguibile dalle organizzazioni sindacali.

La considerazione dell'importanza dei dipendenti per l'organizzazione richiama la necessità di sviluppare una cultura organizzativa evoluta, per la quale occorre darsi una politica del personale basata sulla promozione professionale e culturale dei dipendenti, su progressioni di carriera, sistemi retributivi e incentivazioni economiche adeguati e riconosciuti come equi dalla maggioranza dei dipendenti.

Fondamentale a questo fine è anche la facilitazione di validi processi di comunicazione interna. I risultati di tale virtuosa impostazione possono fare la differenza in termini di qualità (e anche di capacità competitiva) tra le diverse organizzazioni.

#### **GLI STAKEHOLDER CHE VOGLIONO GESTIRE**

L'argomento induce a soffermare l'attenzione su alcune criticità, riconducibili alla cosiddetta governance di ateneo, ritenuta uno dei nodi strutturali da affrontare anche in relazione al successo dei processi di riforma. Al proposito esistono interessanti studi, che sulla base di comparazioni dei diversi modelli di università in campo internazionale, giungono ad avanzare concrete proposte per gli atenei italiani. Tra tutti si cita lo studio effettuato dall'Associazione TreeLLLe, che avanza, a nostro avviso, proposte convincenti, anche perché non stravolgono l'attuale assetto e invece puntano al miglioramento della sua efficienza<sup>27</sup>.

Ebbene, per quanto riguarda il focus della presente riflessione, il citato rapporto propone di mantenere la rappresentanza di tutte le componenti universitarie (interne) nel massimo organo di governo (Senato accademico) e una ridefinizione sostanziale del Consiglio di amministrazione (rinominato Consiglio d'ateneo), con metà membri interni e metà esterni all'ateneo, rappresentanti quest'ultimi delle comunità territoriali e delle forze imprenditoriali e sociali. Tale soluzione, che comporterebbe un cambio di stato di alcune catego-

---

27. Sull'argomento in particolare si sostiene *"Nell'università la domanda di garanzie democratiche a tutto campo ha condotto a strutture di governo pletoriche, a procedure decisionali lente e*

rie di stakeholder (da stakeholder esterni ad amministratori) appare ragionevole e, indubbiamente, risponde alle attese di alcuni di essi<sup>28</sup>; tuttavia non dà sicurezza di effettiva rispondenza alle motivazioni che la ispirano; anzi c'è un già visto non precisamente positivo. Si tratta di questo: la rappresentanza degli enti istituzionali (Stato, Regione, comuni, Camere di Commercio, ecc.) in seno agli organismi di gestione di altre organizzazioni pubbliche, come gli atenei, spesso si risolve con l'invio di persone, senza vincoli di mandato, che finiscono per rappresentare se stessi o altri gruppi di appartenenza e non l'istituzione che li ha nominati. In verità tali comportamenti patologici si verificano in minor misura per i rappresentanti non istituzionali, il mandato dei quali è più stringente e sottoposto a verifiche. Ma non potendosi trattare in modo differente le due categorie di componenti, una soluzione potrebbe consistere nell'obbligare i mandanti ad esercitare il potere di nomina, sulla

---

*pesantemente gerarchiche, all'impropria commistione tra forme di rappresentanza, interessi di categoria e compiti di governo. (...) Le analisi più critiche parlano di "irresponsabilità collettiva" o di "anarchia organizzata" delle università. Un ateneo è spesso percepito come un sistema sostanzialmente non governato né governabile. (...) Non è possibile che le università di oggi possano ancora essere gestite con una siffatta governance. La complessità della loro missione, le loro dimensioni in termini di risorse finanziarie e umane nonché di studenti (ben più che semplici clienti), le loro peculiarità organizzative impongono una riforma, di cui risultano evidenti gli obbiettivi di fondo. Occorre una chiara attribuzione dei poteri per favorire capacità decisionale ed efficienza. Occorre coniugare l'autonomia con la responsabilità, nel doppio senso di una vera assunzione di responsabilità da parte di chi ha i poteri e di una vera capacità dell'istituzione di "rispondere" ai portatori di interesse: valutandosi, facendosi valutare, rendendo trasparenti i propri rendiconti (accountability). Occorre che la flessibilità organizzativa non sacrifichi l'imparzialità dell'istituzione pubblica. Occorre, insomma, creare le condizioni per ottenere nelle università sia efficacia e prontezza manageriale all'interno del controllo pubblico, sia dinamicità e innovatività all'interno di regole certe e stabili". (ASSOCIAZIONE TREELLE, Università italiana, università europea? Dati, proposte e questioni aperte - Quaderno n. 3, Genova, 2003).*

28. Circostanza ben presente nel citato documento della Commissione europea (cfr nota 2): "Poi-ché vive di cospicui finanziamenti pubblici e privati, e dal momento che le conoscenze che produce e trasmette hanno un impatto significativo sull'economia e la società, l'università è responsabile del modo in cui funziona e gestisce le proprie attività e i propri bilanci dinanzi ai suoi finanziatori e ai cittadini. **Ne deriva una pressione crescente affinché inserisca nelle proprie strutture di amministrazione e gestione dei rappresentanti del mondo non accademico**" [il neretto è dell'autore]. Per quanto riguarda l'università di Cagliari riguardo alla partecipazione di esterni nel Consiglio di amministrazione, la soluzione adottata è stata di inserire "un rappresentante nominato di concerto tra tutti gli enti finanziatori", che si aggiunge al rappresentante del ministro dell'Università e della ricerca scientifica e tecnologica, al rappresentante del presidente della Giunta della R.A.S. e al direttore regionale delle entrate per la Sardegna o da un suo rappresentante. Lo stesso articolo prevede che tutti questi rappresentanti "non possono essere docenti universitari o dipendenti dell'Università" (Stat., art. 14 - Consiglio di amministrazione).



base di documentata competenza professionale dei candidati agli incarichi rappresentativi, sulla base cioè di curricula sottoposti a pubblica evidenza. Alternativamente, il problema della rappresentanza potrebbe essere risolto in analogia con quanto previsto dalla legge organica universitaria della Spagna con la costituzione di un “Consiglio sociale”, che consente la partecipazione della società alla vita universitaria. Il Consiglio sociale spagnolo (Consejo social) svolge due principali funzioni: approva il bilancio di previsione dell’università e favorisce la partecipazione sociale all’attività universitaria. A questo scopo, tre dei suoi membri fanno parte dell’organismo di governo dell’università<sup>29</sup>.

### GLI STAKEHOLDER NELL’AMBIENTE DI PRIMO RIFERIMENTO

L’ambiente di riferimento di dimensioni regionali diventa per le università sempre più importante<sup>30</sup>. In esso sono posizionati gli stakeholder che non pongono in linea generale rivendicazioni gestionali dell’università, ma che hanno forti interessi sulle politiche universitarie.

---

29. È opportuno rammentare che sul Consiglio sociale si ricolgono alcune critiche delle comunità universitarie spagnole riguardo ai possibili condizionamenti dell’autonomia universitaria, anche perché il Consiglio sociale è presieduto e composto da membri che, seppure rappresentanti del mondo economico e sociale, sono nominati dal governo regionale. Assecondando tali critiche, recentemente il Tribunale costituzionale spagnolo ha abrogato alcune norme di funzionamento del Consiglio sociale considerate lesive dell’autonomia dell’università (CORDINI, 2004).

30. *Le università sono presenti in tutte le regioni dell’Unione. Le loro attività hanno spesso un’importante irradiazione locale a livello economico, sociale e culturale, il che contribuisce a farne uno strumento allo stesso tempo di sviluppo regionale e di rafforzamento della coesione europea. Lo sviluppo di poli tecnologici e di parchi scientifici, la moltiplicazione delle strutture di collaborazione regionale tra industrie e università, l’elaborazione crescente di strategie universitarie di sviluppo regionale e le attività di messa in rete di università a livello regionale costituiscono altrettanti esempi di questa dimensione dell’attività universitaria. La dimensione regionale dell’attività universitaria è dunque destinata a rafforzarsi, tenuto conto del suo ruolo essenziale nella realizzazione dell’Europa della conoscenza, in particolare nella prospettiva dell’allargamento. L’Unione europea sostiene questi sviluppi, in particolare tramite i fondi strutturali e il VI programma quadro. (...) Il maggiore coinvolgimento delle università a livello locale e regionale non dovrebbe però essere realizzato a spese della loro apertura internazionale e del miglioramento costante della loro eccellenza in materia di ricerca e istruzione. Questi fattori restano indispensabili, e in concreto permetteranno alle università di contribuire in modo ancor più efficace allo sviluppo del loro ambiente locale e regionale.* (Documento UE citato, cfr. nota n.2).

## GLI STAKEHOLDER NELL'AMBITO DELLA PARTNERSHIP STRATEGICA TRA UNIVERSITÀ E MONDO DEL LAVORO

Tra i diversi stakeholder esterni nell'ambiente di primo riferimento ci soffermiamo solo sui soggetti particolarmente interessati ai prodotti formativi universitari (attuali e futuri). Possiamo individuare tra questi alcune grandi categorie con riferimento ai mondi delle imprese e del lavoro, delle pubbliche amministrazioni e del terzo settore. Le esigenze dei soggetti appartenenti a detti mondi sono oggetto di particolare attenzione del sistema universitario che, con il Progetto Campus One<sup>31</sup>, ha elaborato precise proposte metodologiche per rilevarle.

L'impostazione del Progetto è senz'altro condivisibile, seppure occorre apportare correzioni in relazione all'esperienza effettuata. In sostanza si aiutano gli atenei a dare concreta attuazione alla normativa di riforma prevista dal D.M. 509/99 prima e ora dal D.M. 270/04 che, tra l'altro, prevede la consultazione con le organizzazioni rappresentative a livello locale del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni con riferimento alle proposte di corsi di laurea triennale e specialistica (e, in un futuro, anche di master)<sup>32</sup>. L'obiettivo è di ridurre il grado di autoreferenzialità nel processo di specifica definizione e costruzione dei percorsi formativi ed attivare un rapporto con la realtà produttiva, che in passato è stato carente. Situazione non più sostenibile nel momento in cui l'università è delineata dalla riforma "come somma inscindibile di autonomia e responsabilità, tanto verso il soggetto finanziatore (soprattutto lo Stato) quanto verso l'utente (anzitutto lo studente) e i destinatari dei suoi prodotti (il mondo delle istituzioni, della produzione e dei servizi)". È qui interessante sottolineare come la CRUI veda nella consultazione *"un'opportunità di crescita in direzione di quella trasparenza (nel senso del termine inglese accountability) che è condizione*

---

31. Le informazioni sul progetto Campus One sono sul sito [www.campusone.it](http://www.campusone.it)

32. DM 509/99, in particolare art. 11, comma 4, così come ridefinito dal DM 270/04: *"Le determinazioni di cui al comma 3 [ordinamenti didattici], sono assunte dalle università previa consultazione con le organizzazioni rappresentative nel mondo della produzione, dei servizi e delle professioni con particolare riferimento alla valutazione dei fabbisogni formativi e degli sbocchi professionali"*.

*imprescindibile di credibilità e qualità dell'offerta formativa di atenei ormai largamente autonomi".*

In questo quadro, la consultazione diverrebbe fondamentale nella relazione tra sistema universitario e mondo socio-economico e, pertanto, dovrebbe avere un carattere ricorrente, proprio alla luce dell'esigenza di mantenere vivo il contatto con le dinamiche del lavoro, in continua evoluzione, e con i profili professionali ad esse associati. Afferma la CRUI che *"si potrà così contribuire all'esigenza degli atenei di rendere esplicito, e di condividere con i loro stakeholder (in primis gli studenti e il mondo della domanda di lavoro), gli elementi conoscitivi che fondano il processo decisionale dei percorsi di laurea da essi proposti, contribuendo anche a porre alcuni degli elementi di conoscenza utili a costruire il necessario passaggio verso un sistema di accreditamento fondato sulla qualità"*.

L'organismo stabile previsto dal Progetto Campus One per l'organizzazione delle relazioni con il mondo del lavoro è denominato Campus Board ed è formato dai rappresentanti dei seguenti soggetti: Conferenza Stato-Regioni, Confindustria, CNEL, sindacati, Unioncamere, insieme ai rappresentanti dell'Università e della CRUI; tutti soggetti posizionati nell'ambiente di riferimento generale. Invece, per quanto riguarda l'ambiente di primo riferimento, tale organismo è riprodotto nelle varie sedi universitarie, con la modifica dei componenti delle forze sociali, in relazione alla tipologia e alla caratterizzazione degli stakeholder del mondo del lavoro e delle istituzioni presenti nel territorio. Crediamo possa essere questo un buon esempio di gestione di rapporti dell'università con i citati stakeholder.

#### **GLI STAKEHOLDER NELL'AMBIENTE DI RIFERIMENTO GENERALE**

I crescenti e diffusi processi di globalizzazione, che spingono il mondo a costituirsi in un unico sistema economico integrato, rendono labili i confini di quello che abbiamo definito "ambiente di riferimento generale". Al riguardo occorre comunque riconoscere che conta tuttora in misura rilevante la dimensione statale, e, sem-

pre di più, l'appartenenza all'Unione europea, valutate ambedue per i vincoli e le opportunità posti sia dagli ordinamenti giuridici, sia dal soggetto titolare delle decisioni sul trasferimento delle risorse. In particolare per l'Unione europea, accanto alla creazione del grande mercato unico, di dimensioni crescenti per l'ingresso di nuovi Paesi, prende corpo, seppure con tempi meno rapidi, la costruzione di un "sistema europeo della conoscenza", nel quale gli atenei giocano una funzione di leadership<sup>33</sup>.

Nel dare particolare enfasi all'importanza dello "stakeholder Unione europea" (che poi rappresenta un aggregato di vari stakeholder) si segnala come tutti gli stakeholder inseriti nell'ambiente di riferimento generale, suddivisi in tre grandi cluster di strutture, interagiscano rispetto alla gestione universitaria soprattutto sul piano delle politiche. E non è cosa di poco conto riguardo alle misure di carattere organizzativo che in conseguenza devono assumere le diverse università se non vogliono essere marginali rispetto alle opportunità provenienti da quell'ambiente. Si tratta infatti di predisporre strutture di documentazione, studio, analisi e di costruire relazioni stabili con gli stakeholder di riferimento. Le finalità di tali iniziative non attengono solo alla conoscenza e all'adeguamento agli indirizzi e alle proposte, ma anche all'urgenza di approntare tutti gli strumenti perchè le università siano influenti, per quanto possibile, rispetto alla formazione delle linee e delle strategie politiche: siano in sostanza in grado di essere esse stesse stakeholder attivi, capaci anche di conquistare posti di rappresentanza (formale o no) nei diversi organismi del sistema (elencati nel prospetto).

#### **LA MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER DELL'UNIVERSITÀ DI CAGLIARI**

Con l'utilizzo della metodologia descritta come stakeholder analysis, proviamo ora ad osservare meglio l'elencazione - seppure non

---

33. Si veda il documento dell'UE del 2000, denominato "Strategia di Lisbona", che pone alla stessa Unione europea l'obiettivo di diventare entro il 2010, l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica nel mondo, capace di sviluppo economico sostenibile, il lavoro e la coesione sociale.

esaustiva, ma abbastanza completa - degli stakeholder dell'università di Cagliari, che abbiamo "posizionato" nei tre ambienti: 1) di riferimento operativo; 2) di primo riferimento; 3) di riferimento generale. Si tratta della cosiddetta "mappatura degli stakeholder", che abbiamo detto prevede per ciascuno stakeholder (o cluster di stakeholder) l'individuazione delle principali caratteristiche: interessi, risorse, poteri e problemi, attraverso un lavoro di analisi condotto con l'esame di normative, documenti ufficiali, articoli di stampa o altre fonti informative pertinenti, anche predisposte ad hoc. Tale indagine va periodicamente ripetuta per le modifiche che si verificano normalmente nel tempo o per particolari circostanze.

In questo elaborato, considerato i vincoli di spazio, ci limitiamo a esprimere giudizi sintetici circa le variazioni di "peso e capacità di influenza" dei vari stakeholder elencati, che segnalano una tendenza di diminuzione o accrescimento del rilievo degli stessi registrato nel corso degli ultimi anni. Per semplificare il ragionamento il "peso e la capacità di influenza" sono stati considerati come un indicatore unificato.

<p>AMBIENTE DI RIFERIMENTO OPERATIVO (dimensione ateneo)</p>	
<p>STAKEHOLDER PRIMARI (determinano o influenzano in modo determinante - in misura diversa per ciascun stakeholder - le scelte dell'ateneo)</p>	
<p><b>INTERNI</b></p> <p>Docenti: <b>di peso sempre rilevante, ma il potere dei docenti in quanto tali è in diminuzione.</b></p> <p>Dipendenti tecnici e amministrativi: <b>peso crescente in relazione all'aumento di numero e di importanza.</b></p> <p>Dirigenza: <b>peso crescente in relazione all'aumento di numero e di importanza.</b></p> <p>Altro personale non strutturato: <b>peso crescente in relazione all'aumento di numero, seppure in misura non proporzionale.</b></p> <p>Organizzazioni sindacali dell'ateneo: <b>peso decrescente, tuttavia tuttora rilevante.</b></p> <p>Rappresentanze degli studenti e "Studenti collettivi": <b>peso crescente in relazione alla normativa, seppure non in misura proporzionale all'aumento numerico delle rappresentanze.</b></p> <p>Altre rappresentanze interne: <b>cominciano a farsi sentire i giovani ricercatori.</b></p> <p>Studenti iscritti: <b>situazione stabile; peso tuttora inadeguato, nonostante le dichiarazioni contenute nelle leggi e nei documenti.</b></p> <p>Studenti lavoratori - Lavoratori studenti: <b>situazione instabile; peso fortemente inadeguato rispetto alla consistenza della categoria e alle esigenze di risposte alle</b></p>	<p><b>quali tuttora non corrisponde una sufficiente attenzione.</b></p> <p>Esordienti: Centri di competenza tecnologica e Spin off accademici e universitari (<b>timido esordio, ma prospettive di aumento di peso</b>).</p> <p><b>ESTERNI</b></p> <p>Stato (Miur): <b>peso crescente in relazione all'aumento di importanza.</b></p> <p>Regione autonoma della Sardegna: <b>peso crescente in relazione all'aumento di importanza.</b></p> <p>Altri finanziatori determinanti: <b>peso tuttora scarso, nonostante le dichiarazioni.</b></p> <p>Ersu - Ente regionale per il diritto allo studio: <b>peso tuttora scarso.</b></p> <p>Comitato di coordinamento regionale: <b>peso crescente in relazione all'aumento di importanza.</b></p> <p><b>ALTRI CLIENTI</b></p> <p>Pazienti (Policlinico): <b>nessun peso di rilievo.</b></p> <p>Fornitori: <b>nessun peso di rilievo.</b></p> <p>Famiglie degli studenti: <b>peso tuttora scarso, nonostante le dichiarazioni.</b></p> <p>...</p>

AMBIENTE DI PRIMO RIFERIMENTO  
(dimensione regionale)

STAKEHOLDER PRIMARI e STAKEHOLDER SECONDARI

**MONDO DELLA FORMAZIONE E DELLA CULTURA**

Università di Sassari e enti di ricerca regionali: **peso crescente**

Studenti delle scuole superiori (del bacino d'utenza): **stabile**

Scuole: **stabile**

Enti di formazione professionale: **decescente**

**MONDO DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**

Regione autonoma della Sardegna: **peso crescente**

Comune di Cagliari: **stabile**

Altri enti locali: **stabile**

Camera di Commercio: **peso leggermente crescente**

**MONDO DELLE IMPRESE E DEL LAVORO**

Organizzazioni sindacali dei lavoratori: **peso decrescente**

Organizzazioni datoriali: **stabile**

Ordini professionali: **stabile**

Associazioni professionali: **peso leggermente crescente**

Terzo settore, volontariato, cooperazione: **peso leggermente crescente**

**MONDO DELLA COMUNICAZIONE**

Stampa e altri media regionali: **peso crescente**

**ALTRI**

Fondazioni bancarie: **peso crescente**

Mondo degli ex studenti (i cosiddetti alunni) portatori di esperienze individuali: **stabile**

Potenziali studenti part time e maturi: **segnali di peso leggermente crescente.**

AMBIENTE DI RIFERIMENTO GENERALE  
(dimensione nazionale e internazionale)

STAKEHOLDER PRIMARI e SECONDARI  
(interagiscono soprattutto sul piano delle politiche)

UNIVERSITÀ E STRUTTURE DI GOVERNO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

- Altre università ed enti di ricerca: **peso crescente**
- Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca (MIUR): **peso leggermente crescente in relazione ai finanziamenti**
- Consiglio universitario nazionale (CUN): **peso decrescente**
- Consiglio nazionale degli studenti universitari (CNSU): **stabile**
- Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario (Cnvsu): **peso leggermente crescente**
- Comitato di indirizzo per la valutazione della ricerca (CIVR): **stabile**
- Conferenza dei rettori delle università italiane (CRUI): **peso leggermente crescente**

STRUTTURE ISTITUZIONALI

- Unione europea: **peso decisamente crescente, specie in relazione ai finanziamenti**
- Governo: **peso sempre rilevante ma stabile, specie in relazione alla modifica di normative e ai finanziamenti**
- Dipartimento della Funzione pubblica
- CNEL: **peso decrescente**
- CNR: **stabile**
- CNIPA: **peso decrescente**
- Conferenza delle regioni: **peso leggermente crescente**

STRUTTURE DI RAPPRESENTANZA ECONOMICO-SOCIALE

- Federazioni nazionali sindacati università: **stabile**
- Confederazioni nazionali sindacali: **stabile**
- Confederazioni del mondo imprenditoriale: **peso leggermente crescente**
- Unioncamere: **peso leggermente crescente**

ALTRI

...



### ALCUNE CONSIDERAZIONI SULLA MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER RELATIVA ALL'UNIVERSITÀ DI CAGLIARI

La diagnosi effettuata, seppur non approfondita, ci consente di formulare alcune considerazioni: l'università di Cagliari mostra un discreto dinamismo nel rapporto con i propri stakeholder, specie con quelli che vorrebbero una maggiore esposizione e quindi un più deciso impegno dell'ateneo nel proiettarsi all'esterno. Tuttavia permane una certa "timidezza" degli stakeholder verso l'Università, al fine di influenzarne le scelte e determinarne i cambiamenti desiderati. Ma molti segnali, sebbene ancora deboli, forse a causa di una persistente posizione di monopolio dell'università di Cagliari nel territorio, anche in relazione all'insularità geografica, ci spingono a prevedere nei prossimi anni una situazione di fortissima evoluzione... o involuzione, nella misura in cui i soggetti che hanno la responsabilità dell'ateneo, a tutti i livelli, non sapranno governare il cambiamento, assecondandone gli aspetti positivi (in questo quadro, tra gli stakeholder deboli si segnalano i "lavoratori-studenti", categoria da tenere in particolare osservazione, stante le possibili prossime consistenti novità nel contesto del *Lifelong learning*).

Si osserva come la titolarità degli interessi nei confronti dell'Università è fortemente sbilanciata verso la componente pubblica, con un trend di forte incremento del suo potere di condizionamento, a fronte di una debolezza del condizionamento dell'opinione pubblica e del ruolo delle parti sociali tradizionali (si segnala una certa crisi di ruolo dei sindacati dei lavoratori). Le stesse esigenze del mondo produttivo, largamente e vivacemente espresse - soprattutto tramite la Confindustria - in moltissime occasioni, sono classificabili come segnali deboli, nel momento in cui i soggetti che le rappresentano non scalfiscono comportamenti improduttivi e di chiusura del mondo universitario, antichi e consolidati. La lettura che può essere fatta del ruolo del pubblico, in relazione alle prospettive, è duplice: da una parte carica di responsabilità la componente pubblica nel determinare una svolta positiva nel modo di operare degli atenei, verso una maggiore corrispondenza alle esigenze del territorio; dal-

l'altra parte richiede un programmato ridimensionamento del ruolo della stessa componente pubblica. Ma tutto questo a due condizioni: la prima, che la componente pubblica lo voglia e si comporti di conseguenza, rinunciando a posizioni di supremazia (cosa evidentemente ardua); la seconda, che contemporaneamente cresca il protagonismo dell'opinione pubblica e dei privati (imprese e terzo settore), che devono pretendere i cambiamenti in positivo degli atenei. Tutto quanto detto richiama ovviamente la necessità di una nuova governance delle Università, che ne rafforzi la funzione indispensabile di valorizzazione delle conoscenze - prodotte all'interno e nelle loro relazioni, senza confini, col mondo - per lo sviluppo delle comunità e del territorio, a partire dall'ambiente di primo loro riferimento. Ed è proprio questo l'argomento che vogliamo per quanto ci è possibile approfondire.

## PARTE II

### IL NUOVO RUOLO DELLE UNIVERSITÀ PER LO SVILUPPO DEI TERRITORI.

#### PREMESSA

In conclusione della prima parte, prevalentemente metodologica, alcune brevi riflessioni di cerniera con la seconda parte.

Innanzitutto si vuole sottolineare l'importanza e l'opportunità di studiare i diversi stakeholder che si rapportano al mondo universitario. Studiarli nella complessità - che la presente trattazione ha finora cercato di rappresentare, ma non ha potuto compiutamente esplorare - significa creare opportunità per migliorare le attività dell'università in tutti i suoi campi d'intervento, tradizionali e innovativi. Si tratta allora di rinnovare l'organizzazione universitaria secondo principi di responsabilità sociale e di qualità, con particolare attenzione al rinnovamento dei sistemi di gestione, alle politiche di sviluppo delle risorse umane, al rinnovamento della cultura organizzativa.

Rispetto all'interrogativo iniziale e ricorrente in tutta la tesi sul come correggere una certa autoreferenzialità dell'università per sintonizzarla meglio con le esigenze della società, troviamo una risposta proprio nell'attivazione della capacità dell'università di gestire in modo produttivo i rapporti con i propri stakeholder, vecchi e nuovi. Per questi ultimi, probabilmente, non c'è da fare molta fatica per individuarli e coinvolgerli, in quanto saranno molti di essi a cercare prima un contatto e poi un legame con l'università. L'impegno dell'università diventa allora innanzitutto quello di attivare una straordinaria capacità di ascolto degli stakeholder, con stabili canali di comunicazione e, quindi, in conseguenza, di attrezzarsi per rispondere alle loro esigenze. In questo contesto, come si dirà meglio più avanti, i Centri interni di servizio o soluzioni più esterne come i Consorzi interuniversitari e le Fondazioni universitarie o ancora soluzioni più

vicine al mondo privato, come le società secondo le tipologie del codice civile, possono costituire strutture privilegiate per intervenire in modo efficace.

Si da pertanto conto di alcuni strumenti vecchi e nuovi che costituiscono terreni di impegno delle università soprattutto nel prossimo futuro. Tra questi, abbiamo situato tra gli stakeholder interni esordienti i Centri di competenza tecnologica e gli Spin off, avendo degli stessi diretta esperienza.

### **LE FONDAZIONI UNIVERSITARIE**

Le fondazioni universitarie sono state introdotte, sulla base dall'articolo 59, comma 3, della legge 388/2000, con il dpr 24 maggio 2001 n. 254. Allo stato non sembra che le stesse abbiano avuto grande sviluppo, risultandone costituite solo dieci (rispetto ai 77 atenei). Per quanto riguarda l'università di Cagliari, mentre la costituzione di una fondazione è solo oggetto di studio, la partecipazione a consorzi e società consortili è largamente praticata (lo Statuto regola detta partecipazione all'art. 51): ecco la ragione per cui in questa sede facciamo solo doveroso cenno allo strumento fondazione.

### **I CENTRI DI COMPETENZA TECNOLOGICA**

Come detto diffusamente, le università italiane, che per la grande maggioranza sono pubbliche<sup>34</sup>, sono chiamate oggi a contribuire allo sviluppo della società in modo particolare con il trasferimento dei saperi e delle tecnologie nelle imprese e nel territorio. Uno degli strumenti individuato con precisione per consentire tale attività è costituito dai "Centri di competenza tecnologica". Li citiamo in questa sede proprio perché si tratta di un nuovo campo di collaborazione tra pubblico e privato; infatti vengono realizzati tramite la costituzione di società consortili a responsabilità limitata, miste (pubblico-privato) e non profit, con la partecipazione di imprese, camere di commercio, università, enti di ricerca, così come prevede un bando

---

34. *L'università è un bene pubblico e vive di risorse pubbliche*. Relazione del presidente della CRUI sullo stato delle università italiane 2006, Roma 9 novembre 2006.

di selezione per il cofinanziamento dell'avvio e del funzionamento di detti centri (con i fondi Pon dell'Unione europea)<sup>35</sup>.

I centri di competenza tecnologica sono certamente strumenti di gestione che coinvolgono maggioritariamente la parte pubblica e pertanto la loro costituzione sembrerebbe una scelta in controtendenza rispetto al ritirarsi del settore pubblico da tali attività. Peraltro, tale scelta appare obbligata dal momento che solo un deciso diretto intervento pubblico è in grado di innescare processi innovativi che da soli gli organismi privati non riuscirebbero ad attivare.

### GLI SPIN OFF

Sulla stessa lunghezza d'onda, un'altra importante novità è costituita dagli spin off, traducibile in italiano con il termine "gemmazione", che nel diritto commerciale identifica una modalità di costituzione di una nuova azienda mediante lo scorporo parziale delle risorse da un'altra. In ambito universitario si tratta invece della creazione di nuove entità economiche (che i regolamenti universitari hanno individuato nella forma della società di capitali, da scegliersi tra quelle proposte dal codice civile) che traducono in business e in opportunità di lavoro la ricerca scientifica e i saperi prodotti in ambito universitario (non solo con implicazioni tecnologiche). Anche in questo

---

35. Il ministero dell'Università e della ricerca (MiUR) ha emanato un bando Pon per il co-finanziamento dell'avvio dei Centri di competenza tecnologica (Cct) nelle regioni Obiettivo 1 (Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna). Con tale iniziativa viene "materializzato" il concetto di centro di competenza che deve essere rappresentato dalla forma giuridica della società consortile mista (pubblico-privato) e non profit, con la partecipazione di imprese, camere di commercio, università, enti di ricerca, e dotato di risorse materiali e immateriali necessarie per l'erogazione di servizi a contenuto scientifico-tecnologico. I Cct dovranno favorire e supportare i collegamenti tra il sistema della ricerca scientifica e quello imprenditoriale, al fine di innalzare la propensione all'innovazione del sistema produttivo delle regioni interessate.

Gli ambiti tematici individuati dal bando sono sei: Agroindustria-agroalimentare; Analisi e prevenzione del rischio ambientale; Nuove tecnologie per le attività produttive; Tecnologie avanzate e Ict; Biologie avanzate; Trasporti. In ciascuna delle sei regioni verrà impiantato il nodo principale di un ambito tematico e i nodi secondari degli altri cinque, realizzandosi così un modello reticolare. È previsto che al bando nazionale ne segua uno analogo della Regione Sardegna, cofinanziato con fondi Por, a beneficio delle imprese sarde. Anche in relazione a tale circostanza, le università isolate hanno deciso di costituire sei società consortili (una per ogni ambito) su base regionale, con l'intento di rafforzare la capacità innovativa del sistema produttivo sardo e consentirne una rappresentanza unitaria nelle società consortili dei nodi principali previste dal bando nazionale.

caso si realizza una stretta integrazione tra pubblico e privato, con profili di carattere giuridico, economico, organizzativo del tutto inediti. Il riferimento legislativo più importante per tali iniziative è costituito dal d.lgs. 27 luglio 1999 n. 297 <sup>36</sup>, che all'art. 2 prevede come soggetti ammissibili agli interventi ai fini *“di rafforzare la competitività tecnologica dei settori produttivi e di accrescere la quota di produzione e di occupazione di alta qualificazione, tra gli altri: società di recente costituzione ovvero da costituire, finalizzate all'utilizzazione industriale dei risultati della ricerca (...), con la partecipazione azionaria o il concorso, o comunque con il relativo impegno di tutti o alcuni”* tra una serie di soggetti, che qui sinteticamente si enumerano:

- professori e ricercatori universitari, personale di ricerca dipendente da enti di ricerca, ENEA e ASI, nonché dottorandi di ricerca e titolari di assegni di ricerca (...) sulla base di regolamenti delle università e degli enti di appartenenza, che ne disciplinino la procedura autorizzativa e il collocamento in aspettativa ovvero il mantenimento in servizio o nel corso di studio, nonché le questioni relative ai diritti di proprietà intellettuale e che definiscano le limitazioni volte a prevenire i conflitti di interesse con le società costituite o da costituire;
- le imprese che esercitano le attività di cui all'articolo 2195 del codice civile;
- le imprese artigiane di produzione;
- i centri di ricerca con personalità giuridica autonoma promossi dalle imprese;
- società, consorzi e società consortili comunque costituite, con partecipazione in ogni caso superiore al 50 per cento, ovvero al 30 per cento se hanno sede in aree depresse, da imprese e centri di ricerca;
- università, enti di ricerca, ENEA ed ASI;

---

36. Decreto legislativo 27 luglio 1999, n. 297 *Riordino della disciplina e snellimento delle procedure per il sostegno della ricerca scientifica e tecnologica, per la diffusione delle tecnologie, per la mobilità dei ricercatori*, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 201 del 27 agosto 1999.

- società di assicurazione, banche, intermediari finanziari, fondi mobiliari chiusi società finanziarie per l'innovazione e lo sviluppo.

È opportuno far notare come il citato decreto legislativo consenta che l'apporto alla costituzione delle società da parte dei sopra indicati soggetti possa avvenire non solo con assunzione di partecipazioni azionarie, ma anche *“con il concorso o comunque con il relativo impegno di tutti o alcuni”* dei soggetti indicati; in sostanza, prevedendosi che il concorso alla costituzione della società da parte dei soggetti coinvolti, come l'Università, possa avvenire anche in forme diverse rispetto alla sottoscrizione del capitale sociale. Il decreto legislativo lascia poi all'Università il compito di integrare la disciplina con propri regolamenti, sulla base dei quali l'Università dovrà autorizzare la partecipazione di docenti e ricercatori agli spin-off, nonché regolamentare le questioni relative ai diritti di proprietà intellettuale e i limiti volti a prevenire i conflitti di interesse con le società costituite o da costituire. Esistono ormai numerosi regolamenti emanati dalle università italiane in materia di spin off<sup>37</sup>. In generale detti regolamenti prevedono una distinzione tra due categorie di spin off: quelli a cui partecipa il personale universitario, ma non l'Università in quanto tale, e quelli in cui l'Università assume una partecipazione azionaria diretta, tanto che potrebbe ricoprire cariche gestionali e/o di controllo. In quasi tutti i regolamenti attualmente vigenti, i primi vengono definiti *“spin off accademici”* e i secondi *“spin off universitari”*. Da una lettura di detti regolamenti appare evidente la preoccupazione degli atenei di non partecipare ai rischi propri dell'impresa, se non, nel caso degli spin off universitari, nella stretta misura della partecipazione azionaria. Le norme sono così *“garantiste”* nei confronti degli atenei che si comprende la battuta che circola negli ambienti accademici secondo cui i regolamenti spin off delle università sono stati fatti soprattutto per scoraggiare la costituzione degli spin off. Ma, si tratta forse del fatto che viviamo

37. L'università di Cagliari ha adottato un proprio regolamento con decreto rettorale del 9.12.2005, n. 454.

tuttora la fase pionieristica. I numerosi spin off già operativi e le crescenti richieste di costituzione di nuovi, in tutte le sedi universitarie, anche collegati a importanti incentivazioni all'innovazione previsti dalle recenti leggi e, non ultimi, la promozione e il sostegno finanziario dell'Unione europea, lasciano ben sperare che i regolamenti universitari verranno modificati nel segno della semplificazione e della promozione.

Per quanto detto, anche nella concreta applicazione delle indicazioni statutarie degli atenei<sup>38</sup>, occorre rafforzare le relazioni con i soggetti (organismi e singoli) che operano nel territorio: le istituzioni, le imprese, l'associazionismo (qualificato nel suo ruolo dai principi di sussidiarietà orizzontale, recepiti dall'ordinamento nazionale ed europeo<sup>39</sup>), i potenziali studenti part time e maturi<sup>40</sup>, che ricercano nell'università un solido riferimento rispetto agli investimenti in conoscenza. Per fare alcuni esempi: sono sempre più numerose le associazioni no profit che richiedono di costituire partnership con l'università per la costruzione di nuove professionalità - attraverso corsi, master e altre attività formative - necessarie negli ambiti di

---

38. Per quanto riguarda lo Statuto dell'università degli studi di Cagliari, si riporta integralmente l'art. 2 (Rapporti con l'esterno):

1. *L'Università promuove intese con le università degli studi della Sardegna ai fini di uno sviluppo equilibrato del sistema universitario e della cultura regionali e opera per rimuovere gli ostacoli derivanti dalla collocazione insulare degli atenei sardi.*

2. *L'università collabora con le istituzioni pubbliche, in particolare con la Regione autonoma della Sardegna (RAS) e con altri enti territoriali, nell'impostazione e nella realizzazione di programmi di sviluppo culturale, sociale ed economico.*

3. *Per la realizzazione dei propri fini istituzionali l'università promuove e stabilisce rapporti con altre istituzioni ed organismi nazionali, comunitari, esteri e internazionali operanti nel campo della didattica e della ricerca e con soggetti e/o istituzioni pubbliche e private.*

4. *Nell'ambito dei programmi di cooperazione nazionali e internazionali e nei limiti del proprio bilancio, l'università predispone strutture logistiche idonee ad ospitare studiosi, studenti e personale provenienti da altre sedi.*

39. La "sussidiarietà orizzontale" è stata introdotta nel nostro ordinamento con la riforma del Titolo V della Costituzione, in particolare con la riformulazione dell'art. 118 (l'art.118, u.c. dispone che "Stato, regioni, città metropolitane, province e comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà"). Seppure il concetto viene appena citato, non poteva essere assente nella trattazione, trattandosi di un potenziale acceleratore di presenze di nuovi stakeholder nei diversi ambienti di riferimento. Sulla questione vedasi G. Arena *Il principio di sussidiarietà orizzontale nell'art.118, u.c. della Costituzione* (in Bibliografia).

40. Vedasi B. Tellia, *L'università di fronte alla nuova domanda di formazione in L'Azienda Università* (in Bibliografia).



loro intervento, in rapida e rilevante espansione. Anche avuto riguardo al pressante problema della ricerca di finanziamenti, la gestione dei rapporti con gli stakeholder può fornire inedite fonti<sup>41</sup>: si pensi solo alle attività di fund raising delle università americane e anglosassoni attraverso le associazioni degli ex studenti universitari (alumni). Quelli che nell'elencazione degli stakeholder sono definiti "studenti collettivi" costituiscono il riferimento più rilevante per l'avvio di una serie di iniziative sul territorio, a partire dalla creazione di spin off accademici e universitari.

*Un'annotazione:* a ben vedere, la tematica degli stakeholder richiama quella della responsabilità etico-sociale delle organizzazioni, nel nostro caso dell'organizzazione pubblica università, che richiede l'adozione di opportuni strumenti di rendicontazione e di comunicazione trasparente verso la società. In questa direzione le imprese (in misura maggiore), ma anche diverse organizzazioni pubbliche<sup>42</sup> e del mondo no profit, stanno facendo interessanti esperienze, che possono essere opportunamente studiate e intelligentemente importate nell'ambito della gestione delle università<sup>43</sup>.

Ma questo è un altro intrigante filone di ricerca.

---

41. Vedasi in Bibliografia P. L. Sacco, *Il Fundraising per la cultura*, Meltemi Editore, Roma, 2007.

42. Vedasi in Bibliografia la pubblicazione del dipartimento della Funzione pubblica (Progetto Cantieri).

43. Vedasi al proposito il documento approvato all'unanimità dall'assemblea della CRUI il 17 giugno 2004, intitolato *Sulla governance: principi fondamentali e linee-guida: "Sarebbe peraltro opportuno che le università accompagnassero il bilancio consuntivo annuo con un bilancio sociale, strumento integrativo di valutazione dell'attività istituzionale, di contributo per una effettiva rendicontazione della coerenza rispetto agli obiettivi istituzionali, di comunicazione del valore creato dall'istituzione per i suoi principali "portatori di interesse" e per i suoi studenti e le loro famiglie"*.

### QUALI MODIFICHE ALLA GOVERNANCE DELLE UNIVERSITÀ?

Una cosa è certa: l'attuale configurazione della governance risulta fortemente inadeguata, almeno per quanto concerne le relazioni con il territorio. L'Università è chiamata da una parte a sviluppare la propria missione tradizionale (ricerca e formazione), dall'altra a integrarsi con i soggetti economici che operano nel territorio. Proprio quest'ultima attività la coglie impreparata. Certo all'interno delle università vi sono tutte le risorse per poter affrontare la situazione con sufficienti prospettive di successo. Tra le molte organizzazioni che oggi attraversano crisi più o meno profonde, sulla carta l'Università è quella che dovrebbe avere meno problemi. Per una sola considerazione: l'Università possiede al suo interno le risorse più rilevanti in intelligenze e conoscenze, più di qualsiasi altra tipologia di organizzazioni.

È quella che si dice un'organizzazione *brain intensive*. Il problema è in effetti utilizzare queste risorse anche per se stessa. Ciò significa trasformarsi in un'organizzazione più organizzata, meno anarchica, meno artigianale e più post moderna, e così via. L'Università ha comunque il problema di darsi assetti formali che siano nello stesso tempo più strutturati e più flessibili. Nel campo della nostra riflessione, per esempio, l'Università non può assumere decisioni complesse e dense di componenti professionali con le sue attuali strutture di governo.

Il Consiglio di amministrazione, organo di gestione tecnico-finanziaria-amministrativa dell'ateneo, somiglia più ad un'assemblea di soci che ad un'esecutivo. La sua composizione è su basi eminentemente rappresentative di tutte le diverse componenti universitarie e, in parte, del mondo delle istituzioni o (sporadicamente) delle imprese. Non volendo sconvolgere l'assetto attuale, che peraltro richiederebbe un intervento legislativo almeno nelle definizioni di cornice, si potrebbe pensare che le università diano vita a organismi di gestione efficienti e su basi professionali per la gestione delle loro partecipazioni economiche.

Un esempio in questa direzione viene dall'università di Bologna che

nel suo statuto<sup>44</sup> ha previsto la possibilità di costituzione di una fondazione (CRE - Centro per i rapporti con l'esterno), totalmente controllata dall'Università, che assume la proprietà o solo la gestione delle partecipazioni economiche dell'ateneo in società di capitale. In questo modo, l'Università si dota di uno strumento agile e professionale per verificare la praticabilità di proposte di spin-off, consorzi, altre opportunità di impegno e per monitorare l'attività di detti organismi, una volta che ne faccia parte e, pertanto, valutare la possibilità di uscirne quando non rispondano più alle esigenze per i quali erano stati creati<sup>45</sup>.

44. L'art. 53 dello statuto dell'università di Bologna prevede la costituzione del Centro di ateneo per i rapporti con l'esterno: CRE-Fondazione. Competente alla costituzione del CRE d'ateneo è il Consiglio di amministrazione dell'università su parere conforme del Senato Accademico.

Riportiamo alcune considerazioni su detto organismo tratte dalla tesi di dottorato di ricerca di Simonetta Negrini, dirigente dell'università di Cagliari *La costituzione e la partecipazione a società e fondazioni di diritto privato da parte dell'università*: "(...) Il CRE d'ateneo è espressamente concepito dall'art. 53 come fondazione: esso, perciò, è una persona giuridica di diritto privato disciplinata dalle norme del libro I del codice civile. Il CRE fondazione ha statutariamente come compito la gestione delle quote di partecipazione dell'università agli organismi privati. Il CRE fondazione, perciò, si pone in primo luogo come strumento di "armonizzazione" e gestione del complesso delle partecipazioni universitarie ai diversi organismi di diritto privato. Il CRE d'ateneo può anche a sua volta assumere partecipazioni dirette in organismi di diritto privato in tutti gli ambiti di attività che siano strumentali alla ricerca ed alla didattica.

Il sistema costruito dallo statuto non vede certo il CRE fondazione come una sorta di holding cui facciano capo tutte le partecipazioni a strutture di natura privatistica riconducibili all'università: la titolarità delle partecipazioni spetta direttamente all'università di Bologna, mentre al CRE d'ateneo ne viene affidata esclusivamente la gestione, salva la possibilità di assumere in singoli casi partecipazioni dirette. C'è da dire, comunque, che la genericità dell'espressione inserita in statuto lascia ampi margini per operare in tale direzione: l'assunzione diretta di partecipazioni da parte del CRE d'ateneo può avvenire per iniziative riguardanti ogni attività strumentale ai fini istituzionali dell'ente. Anche se lo statuto non dice nulla al riguardo, si deve ritenere che la decisione in merito all'assunzione di partecipazioni dirette del CRE fondazione spetti al Consiglio di amministrazione dell'università e non agli organi della fondazione: la ratio dello statuto, infatti, sembra quella di riservare sempre la decisione in merito all'an delle partecipazioni al Consiglio di amministrazione, lasciando al più ad altre strutture la gestione delle partecipazioni.

Secondo la dottrina comunque, i compiti del CRE fondazione non sembrerebbero necessariamente limitati alla mera gestione amministrativa delle partecipazioni. Le funzioni potrebbero, in altre parole, estendersi anche alla vigilanza sull'operato delle società e degli amministratori di nomina universitaria, alla gestione contabile, in particolare delle risorse provenienti dalle partecipazioni, ai rapporti con gli organi accademici soprattutto per quanto concerne l'istruttoria necessaria all'assunzione di ogni decisione in materia di partecipazioni.(...)".

45. Su questa linea si muove ora anche l'università di Cagliari, come risulta da un recentissimo documento del rettore Pasquale Mistretta (15 giugno 2007, *Scenari di cambiamento e strategie di governance*). Eccone un passaggio interessante: "(...) **3. L'attività di ricerca e nuove professionalità per i rapporti con il territorio.** (...) L'Unione europea, lo Stato e la Regione Sardegna, attraverso le politiche di incentivazione all'innovazione, coinvolgono in pieno l'università, richiedendone un ruolo inedito di protagonismo a tutto campo e, soprattutto, sul versante delle relazioni con il mondo delle imprese legato al trasferimento tecnologico. Non si tratta solo dei tradizionali rapporti di collabo-

## UN'EMERGENZA PER L'ITALIA: LA FORMAZIONE PERMANENTE. QUALE IL RUOLO DELL'UNIVERSITÀ PER AFFRONTARE IL PROBLEMA, DANDO UNA RISPOSTA CONVINCENTE?

Come ben messo in evidenza nel *Rapporto Isfol 2006 sulla formazione continua*<sup>46</sup>, in materia di formazione permanente, che in Italia si pone come vera e propria emergenza rispetto alle prospettive di

---

razione o di consulenza, ma in molti casi di vera e propria integrazione, laddove è richiesto all'ateneo di partecipare a pieno titolo alle attività imprenditoriali: è il caso dei centri di competenza tecnologica (che sulla base di un bando MiUR hanno portato alla costituzione di sei società consortili pubblico-privato di livello nazionale e a quattro di livello regionale) e degli spin off, società di capitali per lo sfruttamento economico delle scoperte scientifiche, alle quali partecipiamo direttamente con apporto di quote (spin off dell'Università) o semplicemente con proprio personale (spin off accademico).

Tutte queste iniziative richiedono l'adeguamento della struttura professionale universitaria, che deve cimentarsi con problematiche nuove, quali quelle tipicamente aziendalistiche della managerialità e della finanza, ma pongono anche un più generale problema di governance. Infatti, l'attuale assetto non è ancora adeguato a corrispondere alle nuove esigenze; è perciò necessario proporre nuovi modelli da integrare o sostituire quelli esistenti. In tale direzione si può lavorare per la costituzione di una fondazione universitaria (istituto introdotto nell'ordinamento con legge 388/2000 e DPR 254/2001), controllata totalmente o maggioritariamente dall'ateneo, che possa assumere la gestione di attività dell'Università, soprattutto al fine di rispondere alle esigenze di intervento sul territorio, laddove le stesse prevedano aspetti di natura economica. Su questa o su altre analoghe proposte, nonostante si possano incontrare diverse resistenze tra i ricercatori e il personale tecnico amministrativo, occorre aprire un dibattito per arrivare in tempi rapidi a individuare possibili soluzioni, facendo tesoro delle esperienze positive di molte università straniere.(...) [il neretto è dell'autore]. Si tratta dunque di attività innovative e complesse, che mobilitano soggetti diversi con i quali finora l'Università non aveva operato e che richiedono un'organizzazione amministrativa nella quale coesistono competenze giuridiche, aziendali, commerciali e gestionali di cui i dipartimenti sono in gran parte privi. È pur vero che molti docenti e ricercatori sono già presenti con proprie iniziative sul territorio, come ad esempio nei distretti di biomedicina e di ICT, così come in alcuni spin off e nei centri di competenza su progetti PON, ma queste importanti azioni non costituiscono punto di riferimento anche per i dipartimenti a cui afferiscono. In altri termini, i dipartimenti che producono la ricerca hanno difficoltà a trasferirla perché manca ancora una competenza professionale di relazioni e gestionale. Il regolamento per i brevetti, a tal proposito, è da considerare un importante strumento di riferimento per incentivare questo campo di ricerca e di impresa. La nostra università attraverso le direzioni della ricerca e dell'innovazione agisce nel territorio con indubbia capacità, anche in collaborazione con altre agenzie pubbliche e private, con la Camera di Commercio e altri soggetti a partecipazione pubblica, ma la gran mole di lavoro da sviluppare e da seguire avrebbero bisogno di ben altre risorse, soprattutto in capitale umano. Per tutti gli altri aspetti che riguardano la partecipazione dell'università in società consortili, in consorzi, in centri, è quanto mai urgente approfondire gli aspetti giuridici, finanziari, di gestione onerosa, di utilità scientifica e/o di mercato, per evitare che la crescita di interesse e di potenzialità progettuali possano trovare ostacoli nella gestione contabile e problemi in fase di controllo, trattandosi di iniziative che impegnano risorse finanziarie dell'università in conto capitale e, in modo indiretto, in conto di esercizio. Grandi cambiamenti, dunque, di interessi scientifici per un nuovo disegno dell'università nel territorio in senso lato che comportano una ridefinizione del ruolo e delle attività dei dipartimenti e dei centri scientifici, ma soprattutto una più organica partecipazione degli stessi al tavolo delle scelte e delle decisioni sui temi di competenza e sull'organizzazione del sistema. (...)'.

46. Vedasi nota n. 23 che cita lo stesso rapporto.

sviluppo del paese, il *“sistema universitario può essere l'elemento propulsivo per guidare il cambiamento”*. Come? Il rapporto sollecita un *“riposizionamento degli interventi di sostegno della popolazione adulta occupata con livello d'istruzione superiore, perché s'ipotizza che le università siano organizzazioni detentrici di know-how adatte anche per gli adulti, in termini di analisi e ricerca (utile ad una lettura dei fabbisogni del territorio), strumenti e metodologie di supporto all'apprendimento”* e definisce un'opportunità che gli atenei possono cogliere il fatto che il 20% di soggetti abbandonino da circa dieci anni il percorso universitario (fonte MiUR) senza portarlo a compimento. Questi ultimi, infatti, *“possono essere oggetto di specifiche iniziative extracursuali cui le università si possono rivolgere al fine di certificare competenze e crediti già acquisiti”*. È bella e largamente condivisibile questa lettura della realtà fatta dall'Isfol; giova notare come per la prima volta un dato negativo del sistema universitario italiano venga visto sotto la luce di opportunità, anziché solo come problema che ci angustia!<sup>47</sup>

Non è priva di importanza la considerazione che tale riflessione s'innesti sul percorso avviato dal Processo di Bologna (1999), dove i ministri dell'Istruzione dei Paesi europei si sono impegnati nella costruzione di uno *spazio europeo dell'istruzione superiore, integrato a quello della ricerca*. Tra questi principi, in questa sede, è di particolare interesse citare quello sullo sviluppo della formazione continua e ricorrente, considerata sempre più come parte integrante dell'istruzione superiore, che richiama la necessità di meccanismi condivisi che favoriscano anche il riconoscimento della formazione precedente (*prior learning*) e della formazione non convenzionale (*no-formal and informal*).

Su questa linea ci sembra vada di recente anche il ministero dell'Università, che in un documento presentato nel corso di un convegno a

---

47. È per esempio un invito alla CRUI a mettersi qualche volta un cappello di diverso colore da quello nero, per poter intravedere uscite non consuete dalle situazioni di crisi (si fa riferimento al riguardo alla *“metodologia dei sei cappelli per pensare”* dello psicologo Edward De Bono. Vedasi al riguardo la relativa pubblicazione, Edizioni Rizzoli, Milano, 1997).

Napoli<sup>48</sup> intanto dichiarare che *“l'apprendimento permanente è destinato rapidamente a diventare un compito istituzionale dell'Università, a completamento della sua missione di soggetto fondamentale della ricerca e della formazione superiore rivolta ai giovani”*, e che *“la necessità sociale del Lifelong learning, - prevista da tempo nelle strategie europee e confermata recentemente dalle decisioni dell'Unione - è sempre più evidente, sospinta dall'innovazione delle tecnologie, dal confronto e dalla competizione a scala locale, europea e globale”*.

Il ministero ammette che l'Italia si trova in difficoltà, più di quasi tutti gli altri Paesi europei, per il raggiungimento degli obiettivi di Lisbona nell'ambito dell'apprendimento permanente<sup>49</sup>. Le ragioni delle criticità italiane relativamente all'apprendimento a livello superiore in età adulta) hanno diverse ragioni, tra le quali in particolare il ministero individua:

- la rigidità dei sistemi formativi (università, scuola, sistema della formazione professionale, etc.) non attrezzati adeguatamente e non orientati istituzionalmente per la formazione delle persone adulte;
- la bassa percentuale di persone con formazione universitaria, che è inferiore alla metà di quella dei Paesi più sviluppati. In Italia abbiamo meno persone con istruzione superiore, e dunque meno capacità di iniziativa e di autoapprendimento, e minori possibilità di reazione dei sistemi e dei singoli di fronte al continuo cambiamento che caratterizza la società delle reti.

Sostiene il documento ministeriale: *“In una società in rapida evoluzione, la competitività di un Paese è legata strettamente alle sue capacità di soddisfare i continui bisogni di apprendimento della popolazione adulta. Per questa ragione, il compito di affrontare in*

---

48. Vedasi al riguardo: MiUR linee di indirizzo *L'Università per l'apprendimento permanente*, Napoli, 17/3/07.

49. La percentuale della popolazione adulta italiana (dai 25 ai 64 anni) che ha partecipato nel 2005 ad attività di apprendimento permanente è stata del 6,2%, a fronte di una media europea del 10,8%. L'obiettivo di Lisbona per la UE in questo campo è di raggiungere il 12,5% nel 2010.

*termini nuovi il ritardo dell'Italia in questo settore non è più rinviabile. Ed è un'impresa ardua e di dimensioni così ingenti da poter essere affrontata solo attraverso un crescente e graduale coinvolgimento delle università. Il Governo, le regioni, i diversi attori istituzionali, economici e sociali dovranno intensificare la loro capacità di collaborare. A livello della formazione superiore, la chiave fondamentale del cambiamento è nelle mani delle università che sono a loro volta chiamate a una graduale accettazione e legittimazione della nuova mission. (...) E nello stesso tempo occorre essere consapevoli del fatto che in nessun Paese europeo il Lifelong learning universitario si è sviluppato spontaneamente. Il cambiamento di mission si è verificato solo in presenza di un chiaro indirizzo politico e di risorse adeguate da impiegare allo scopo".*

In coerenza a tale impostazione il ministero annuncia una serie di impegni, quali:

- una legge di principi e un piano di azione nazionale finanziato sul bilancio statale;
- accordi-quadro tra il MiUR, il sistema universitario e altri ministeri e grandi istituzioni statali;
- la sperimentazione di nuovi modelli di iniziativa e di organizzazione delle università nel quadro di sistemi regionali per l'apprendimento permanente a livello superiore.

Sostiene il MiUR: *"A questo sistema dovrebbero concorrere le università, le istituzioni scolastiche, le Scuole superiori e ogni altra istituzione o agenzia formativa, collegate da un sistema condiviso di promozione della qualità, di accreditamento e di certificazione delle competenze"* e rassicura sul fatto che *"il Governo intende sostenere il ruolo degli atenei in questo nuovo compito di aiuto alle persone e alle organizzazioni per incrementare la loro competitività, attraverso la facilitazione all'accesso alla conoscenza per tutti. Ciò potrà avvenire attraverso la creazione e disseminazione della conoscenza e dell'innovazione, attraverso azioni orientate alla riforma di sistema, al rafforzamento del management nelle istituzioni di formazio-*

*ne superiore, e alla definizione di specifiche iniziative relativamente all'apprendimento permanente". È anche prevista un'attività promozionale governativa in favore delle università: "Secondo le indicazioni del nuovo programma Lifelong learning dell'Unione europea, il Governo italiano dovrà sostenere con provvedimenti normativi e con politiche incentivanti le azioni delle università che:*

- sviluppino strategie di adeguamento dei percorsi formativi, rendendoli più capaci a rispondere alla domanda di apprendimento permanente proveniente dal mercato del lavoro, dai cittadini e dalla società in generale;*
- sviluppino vere e proprie strategie di apprendimento permanente, collegando la formazione universitaria con l'offerta e la certificazione della formazione professionale. A questo fine occorre che esse configurino o contribuiscano a fondare Centri per l'apprendimento permanente della loro area di riferimento, sia in senso territoriale che tematico;*
- sviluppino strategie attive di finanziamento, facendo incontrare i propri diversi profili istituzionali con la varietà di risorse finanziarie disponibili;*
- adeguino la propria struttura interna, di governo e di gestione, per perseguire adeguatamente le loro priorità strategiche. Queste dovrebbero includere la partnership con altre istituzioni e con il mondo dell'impresa e del lavoro, nella logica della costruzione di un Sistema di formazione superiore per l'apprendimento permanente, di livello regionale e coordinato a livello nazionale;*
- aumentino la qualità della propria attività, la trasparenza e valutabilità, la capacità di attrazione".*

Notiamo subito che il ministero nutre dei dubbi circa la capacità delle università di affrontare la problematica della formazione permanente con l'attuale organizzazione, della quale viene espressamente richiesto un adeguamento.

Ma il richiamo è anche sul piano strategico: *"Per sostenere la capacità delle università di affrontare le maggiori criticità del*



*sistema-paese in questo campo, occorre declinare le strategie europee sopra ricordate nella realtà italiana. In particolare, occorre individuare, fra i molti possibili, gli obiettivi prioritari per il nostro Paese a livello di formazione superiore degli adulti, che riguardino almeno cinque grandi settori:*

- l'apprendimento permanente per le trasformazioni dell'economia e del lavoro;*
- l'apprendimento permanente per le professioni;*
- l'apprendimento permanente per la pubblica amministrazione;*
- l'apprendimento permanente per aumentare il numero dei laureati "adulti";*
- l'apprendimento permanente per "convertire" i laureati "deboli".*

*Infine, le università rispondono alla domanda generale di formazione individuale dei soggetti adulti e alle loro esigenze di crescita personale.*

*Nella nuova missione istituzionale (la formazione permanente), le università possono contare sul notevole campo di esperienze maturate negli ultimi anni, soprattutto in seguito alla riforma degli ordinamenti didattici del 1999, che viene in questa fase rivista criticamente ma che rappresenta tuttora la base utile per impostare nuove strategie. In particolare dovrà essere valutata complessivamente l'esperienza dei master, che hanno comunque rappresentato una notevole innovazione del sistema universitario. Le esperienze di apprendimento permanente - sviluppate in molte università anche attraverso corsi di perfezionamento o moduli "brevi" di apprendimento certificati o anche non formali - mostrano che il sistema universitario è già in netta evoluzione nella direzione sopra ricordata, e che ci sono gli auspici per prevederne un rapido sviluppo.*

*Il ministero prevede poi la stipulazione di "accordi di sistema": "Al fine di avvicinare la realizzazione degli obiettivi sopra ricordati, il MiUR intende attivarsi per la stipula di accordi-quadro con i ministeri, volti a incentivare e organizzare l'offerta formativa delle università in modo coerente con gli obiettivi di innovazione e di forma-*

*zione delle risorse umane. Accordi-quadro verranno inoltre stabiliti con le regioni, sulla base delle loro competenze in materia di formazione, di ricerca e di innovazione<sup>50</sup>. Essi potranno prevedere il cofinanziamento da parte del MiUR di attività concordate con le regioni, in riferimento alla valorizzazione dei territori, nel quadro di un necessario coordinamento nazionale. L'azione del MiUR sarà inoltre indirizzata ad accordi generali e specifici con le parti sociali, gli ordini e le associazioni professionali. L'attività di indirizzo del MiUR verrà coordinata con la CRUI, in coerenza con i ruoli da essa svolti per l'innovazione del sistema universitario".*

Tra gli strumenti che il ministero individua per incentivare l'impegno delle università nella diffusione della formazione permanente, particolare enfasi è riservata alla costituzione dei CAP, Centri per l'apprendimento permanente delle università. Afferma il documento ministeriale che detti centri *"dovranno organizzare i servizi per le persone e per le organizzazioni relativi a percorsi formativi articolati, su base individuale e/o sulla base delle esigenze delle organizzazioni per aiutare le persone nel loro sviluppo professionale. I centri dovranno inoltre curare la formazione dei formatori necessari alla nuova tipologia di offerta didattica. Saranno i centri a realizzare una effettiva partnership con il territorio, le organizzazioni professionali, le imprese"* e, ancora, che *"i centri delle università dovranno operare in un quadro regionale e nazionale. Esso richiede la realizzazione di un sistema di accreditamento e del riconoscimento degli apprendimenti, comunque acquisiti (formali, informali, non formali), con procedure di qualità e certificabili. Ciò potrà avvenire sulla base di Linee-guida nazionali, al fine di collegare queste funzioni al futuro sistema nazionale di certificazione. Questo definirà standard minimi di competenze e di certificazione, in una prospettiva di integrazione tra i diversi sistemi formativi (cfr. le strategie dell'Unione*

---

50. Un primo accordo di questo tipo è stato stipulato tra il MiUR, la Regione Piemonte e le università del Piemonte, a Torino il 4 giugno 2007: *Protocollo d'intesa tra ministero dell'Università e della ricerca, Regione Piemonte e atenei piemontesi per la valorizzazione e lo sviluppo del sistema universitario e della ricerca piemontese*. Reperibile sul sito: <http://www.regione.piemonte.it/piemonteinforma/scenari/2007/giugno/dwd/sistuniv1.doc>

*nell'ambito delle iniziative ECVET, Europass, Quadro europeo delle qualifiche EQF, ecc.); sarà compito delle regioni coordinare e integrare l'offerta formativa in sistemi per l'apprendimento permanente, su base sia territoriale che tematica, aggregando le università e gli altri attori del sistema".* Riguardo alle attività fondamentali dei Centri per l'apprendimento permanente il ministero individua almeno tre linee di azione: "A) Una prima linea riguarda il riconoscimento delle esperienze e competenze apprese in altri contesti (prevalentemente l'apprendimento informale legato al lavoro). Questa linea porta a realizzare almeno due obiettivi: 1) il riconoscimento per l'abbreviazione di un percorso universitario per coloro che hanno maturato esperienze significative di tipo professionale in un ambito riconoscibile come affine (centrale o periferico) al percorso universitario richiesto; 2) lo sviluppo di percorsi di formazione universitaria più personalizzati e corrispondenti maggiormente alle capacità e competenze sia possedute che da sviluppare, attraverso una didattica più pertinente con le esigenze di tali studenti. B) Una seconda linea riguarda lo sviluppo di corsi universitari (sia corsi di laurea che corsi di formazione post laurea, come i master, i perfezionamenti, i moduli certificati) più flessibili nella durata, nei contenuti e nelle metodologie, ad esempio integrando metodologie in presenza con metodologie e-learning, per corrispondere a percorsi più specializzati e alle esigenze di professionalizzazione di adulti lavoratori. Occorre inoltre intraprendere azioni mirate per il rientro in percorsi di laurea di centinaia di migliaia di lavoratori che hanno abbandonato gli studi universitari prima di concluderli. C) Una terza linea riguarda la collaborazione con le organizzazioni pubbliche e private che necessitano di accrescere e sviluppare le competenze dei propri lavoratori e che attraverso forme specificatamente individuate (come ad esempio modelli di Work Based Learning) potrebbero essere coinvolte nello sviluppo di partnership con l'Università per creare percorsi formativi capaci di qualificare i lavoratori adulti favorendo l'integrazione tra l'attività professionale e la formazione universitaria.

*Si tratta di sviluppare l'integrazione e la co-progettazione tra imprese e Università, per costruire percorsi formativi capaci di migliorare le competenze dei lavoratori e di qualificare meglio le risorse umane, ma anche di valorizzare le competenze possedute e arricchire il sistema universitario di esperienze professionali significative. In una logica di mutuo sviluppo, una progettualità congiunta fondata sulle esigenze reciproche, non può che apportare qualità e qualificazione per potenziare e sviluppare le professionalità".*

Uno spazio particolare del documento viene poi riservato all'e-Learning. Afferma il documento: *"Le metodologie di e-Learning potranno trovare nell'offerta formativa per l'apprendimento permanente un ruolo fondamentale, potendo esplicitare in pieno le proprie potenzialità. Gli ultimi anni hanno visto svilupparsi nel nostro Paese esperienze di e-learning significative ma non sempre soddisfacenti (l'esperienza in corso delle attuali "università telematiche", ad esempio, non sembra contribuire a un atteggiamento favorevole).*

*Malgrado ciò si espande positivamente l'esperienza di modelli formativi basati sull'uso, almeno parziale, dell'e-learning a supporto del processo formativo. (...) Il sistema è maturo per un salto di qualità, basato sul confronto fra queste esperienze, che inizia a funzionare come motore di innovazione a livello delle comunità degli addetti. Le università, infatti, si stanno dotando di centri di progettazione e sviluppo; le istituzioni della formazione manageriale hanno analizzato modelli e realizzato programmi; le associazioni scientifiche organizzano convegni, e si è sviluppato il campo delle ricerche e delle pubblicazioni sull'e-learning.*

*Ciò che ancora manca è un progetto di sviluppo dell'e-learning su base nazionale. Gli studi nelle varie realtà europee sullo stato dell'e-learning e sui modelli di alta formazione supportati dall'innovazione tecnologica - in aumento negli ultimi anni grazie ai progetti UE e alle iniziative nazionali - raccomandano che vi sia un'azione forte di indirizzo da parte delle istituzioni".*

*Molto importante l'annuncio che il ministero intende "(...) attuare, in connessione con lo sviluppo dell'apprendimento permanente che*

*è terreno privilegiato per l'e-learning rivolto a lavoratori adulti, un'azione di indirizzo e di sostegno delle attività gestite da università, istituzioni di formazione, pubblica amministrazione e altri soggetti, con lo scopo di indirizzare gli interventi nel settore, aggregare e coordinare le esperienze in atto, diffondere l'innovazione nel settore della formazione".* Quantunque sia largamente condivisibile la previsione che le modalità e-learning di erogazione della formazione universitaria si diffonderanno rapidamente in tutti i percorsi accademici, vincendo definitivamente le residue resistenze che ancora si manifestano, è anche vero che tali modalità avranno straordinaria diffusione e successo soprattutto nei percorsi di formazione degli adulti, come dimostrano le migliori esperienze in atto di università telematiche, tra le quali anche quella in corso nelle università di Cagliari e di Sassari, associate nel Consorzio Unitelsardegna per la gestione del progetto UniSofia, finanziato dalla Regione Sarda con i fondi del Por Sardegna 2000-2006 <sup>51</sup>.

A questo punto sorge la questione di quali risorse pubbliche vengano messe in gioco per l'apprendimento permanente. Seppure non appare del tutto convincente l'impegno sulle risorse, alcune indicazioni vengono esplicitate: *"L'Unione europea individua nel Lifelong learning uno strumento essenziale per sviluppare la società della conoscenza. Dal punto di vista delle risorse, il sistema di apprendimento permanente per svilupparsi dovrà quindi poter contare su risorse ingenti sia nazionali che europee. Nello stesso tempo, l'apprendimento permanente sarà sempre più avvertito dalle persone come un compito e un investimento sulle capacità individuali, necessario e allo stesso tempo facilitato dalle istituzioni. Per questo, il sistema si alimenterà anche in ragione dell'investimento che le singole persone decideranno di rivolgere verso la loro formazione nell'arco della vita, come già accade in tutti i Paesi sviluppati e come accade anche in Italia in misura già notevole per la formazione continua nelle imprese e le professioni (formazione continua, Fondi interprofessionali, for-*

---

51. Vedasi per approfondimenti i siti [www.unisofia.it](http://www.unisofia.it) e [www.unitelsardegna.it](http://www.unitelsardegna.it)

*mazione per alcune categorie professionali ecc.)". In queste ultime battute vi è forte il richiamo all'iniziativa di alcuni stakeholder come i lavoratori studenti e le organizzazioni sindacali (dei lavoratori e datoriali), che purtroppo in Italia sulla questione non esercitano un ruolo adeguato. Occorre pertanto un rafforzamento della capacità di intervento, anche di rivendicazione, degli stessi nelle istituzioni e nelle università.*

L'impresa è facilitata dal fatto che esiste una posizione decisamente nuova da parte del Governo che - per il tramite del ministero competente, MiUR - delinea una "linea d'indirizzo politico sulla formazione permanente" che si basa anche sulle esperienze effettuate e in corso in molte università italiane. Tra queste sembra significativa l'esperienza dell'università di Cagliari, che di seguito si riporta.

**UN'ESPERIENZA DELL'UNIVERSITÀ DI CAGLIARI:****IL CENTRO D'ATENEUM PER LA FORMAZIONE PERMANENTE, UNICAFOR**

L'organizzazione accademica dell'università di Cagliari<sup>52</sup> è senz'altro adeguata a intrattenere un proficuo dialogo con il territorio, rappresentato dalle varie istituzioni, dalle imprese e dalle entità del terzo settore. Alle facoltà e ai dipartimenti universitari è affidato il ruolo chiave per gestire il rapporto con il territorio, ma la vocazione e quindi l'organizzazione dei medesimi è improntata alle funzioni tradizionali dell'insegnamento e della ricerca scientifica; poco spazio operativo rimane invece per affrontare ulteriori onerosi impegni, quali per esempio quelli riguardanti la formazione permanente. Come la maggior parte delle università italiane, anche quella di Cagliari dimostra poca dimestichezza con le attività formative interdisciplinari che comportano l'intervento di soggetti e organizzazioni diverse e differenziate. Prova ne sia il fatto che le strutture tradizionali dell'università non abbiano alcuna difficoltà ad organizzare formazione per le discipline di propria afferenza, mentre stentano ad organizzare interventi più complessi ai quali spesso rinunciano. Inoltre, nelle occasioni di formazione extracurricolare, l'Università risulta tuttora poco propensa ad utilizzare metodologie didattiche dinamiche e innovative che esulano dalla consuetudine accademica. Risultano attualmente scarsamente praticate le modalità proprie della formazione professionale, certamente più adeguate all'apprendimento degli adulti e dei lavoratori, le quali si dipanano lungo tutto

---

52. L'università degli studi di Cagliari, antica università pubblica fondata oltre 400 anni fa (1606), ha allo stato rilevanti dimensioni, come risulta dai seguenti dati:

- 11 facoltà (Architettura, Ingegneria, Economia, Scienze politiche, Giurisprudenza, Scienze, Farmacia, Medicina, Lettere e filosofia, Scienze della formazione, Lingue e Letterature straniere);
- 54 corsi di laurea;
- 45 dipartimenti scientifici;
- 35 dottorati di ricerca (sede amministrativa);
- 45 scuole di specializzazione.

Gli studenti iscritti nell'anno accademico 2006/2007 sono 38.044. Il personale docente, compreso quello di supporto alla docenza e alla ricerca è composto da 3234 unità. Il personale tecnico e amministrativo è composto da 1417 unità. Alcuni altri dati sulle strutture didattiche: aule e laboratori didattici: mq. 102.875; posti a sedere nelle aule 26.910; postazioni informatiche in aule attrezzate nelle facoltà e nei centri: 700. Le entrate di bilancio (certificate dal bilancio consuntivo chiuso al 31.12.2006) ammontano a un totale di oltre 204 milioni di euro.

il percorso formativo (analisi dei fabbisogni, progettazione, attuazione, coordinamento, introduzione di cambiamenti sulla base di quanto già fatto, valutazione). In positiva controtendenza l'esperienza degli IFTS (corsi post diploma di Istruzione e formazione tecnica superiore) che ha costituito un esempio interessante di collaborazione tra la formazione professionale, la scuola, l'università e l'impresa, almeno laddove non si sono clonati i tradizionali corsi professionali. Tuttavia tale esperienza non è stata abbastanza capitalizzata.

Per quanto riguarda la formazione del personale alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, l'impegno dell'università di Cagliari è rappresentato oltre che dall'offerta formativa in termini di corsi di laurea (tra i quali si segnalano come più pertinenti: le triennali Amministrazione, Governo e sviluppo locale, Scienza dell'amministrazione; la specialistica in Scienze dell'amministrazione pubblica) e di master (tra i quali si segnalano: Governance multilivello, Progettazione europea, Relazioni industriali nel lavoro privato e pubblico, Esperti della pubblica amministrazione in Sardegna), da una crescente attività nel campo della "formazione permanente". L'ateneo di Cagliari dimostra piena consapevolezza che *"l'apprendimento permanente è destinato rapidamente a diventare un compito istituzionale dell'università, a completamento della sua missione di soggetto fondamentale della ricerca e della formazione rivolta ai giovani"*<sup>53</sup>, tanto che per meglio rafforzare l'impegno delle diverse strutture di ricerca e didattiche, in particolare dei dipartimenti (che si esplica istituzionalmente attraverso i corsi di laurea, i master ed altri corsi) ha costituito nel novembre 2003 il "Centro per la formazione permanente Unicafor" ([www.unicafor.it](http://www.unicafor.it)), un'apposita struttura universitaria, dotata di autonomia amministrativo-contabile, in grado di predisporre e gestire progetti formativi complessi, rivolti alle imprese, alle pubbliche amministrazioni e alle entità del terzo settore, anche attivando opportuni partenariati pubblici e privati.

---

53. Vedasi la nota n. 48.



Il Centro Unicafor nel primo triennio di funzionamento ha dimostrato capacità progettuali e operative notevoli, soprattutto nell'ambito dei progetti formativi cofinanziati dalla Regione Sardegna con i fondi europei cofinanziati dai POR Sardegna e dai Ministeri statali (Pon), riguardanti attività formativa in favore delle pubbliche amministrazioni dell'ambito territoriale regionale. Se si considera che numerosi sono i dipartimenti che hanno collaborato negli ultimi anni con la Regione Sarda e con le altre pubbliche amministrazioni, nella realizzazione di attività consulenziali e di formazione con riferimento ad aspetti manageriali, economici, giuridici, fiscali, statistici, etc., emerge conseguente e perfino naturale la consonanza di intenti con la Regione autonoma della Sardegna, uno dei fondamentali interlocutori dell'Università, la quale *"individua nella formazione del personale della pubblica amministrazione lo strumento con cui ottimizzare l'organizzazione amministrativa e qualificare la capacità professionale degli operatori pubblici, per renderla adeguata alle esigenze economiche e sociali del territorio, all'efficacia e all'efficienza dell'azione amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini"*, prospettando a tali fini la costituzione della *"Scuola regionale della pubblica amministrazione"*, Centro regionale di eccellenza per la formazione pubblica, in collaborazione con le università sarde e con altri centri di alta formazione di livello nazionale e internazionale<sup>54</sup>.

In quale modo il Centro per la formazione permanente dell'università interviene nella formazione permanente o continua? Un impegno rilevante è costituito dalla partecipazione ai bandi cofinanziati dall'Unione europea per il tramite della Regione Sarda (progetti a valere sul POR finanziati soprattutto dal Fondo sociale europeo - FSE).

Ciò comporta un'attività di progettazione fatta innanzitutto dalla raccolta delle idee e, in un fase successiva, da una sorta di laboratorio con i diversi partner co-proponenti, provenienti in larga misura

---

54. In tal modo si esprime il disegno di legge della Giunta regionale su *Principi e norme per l'educazione, l'istruzione e la formazione professionale* (art. 34 e 40), attualmente al vaglio del Consiglio regionale della Sardegna.

dal privato. Il progetto prevede espressamente le attività da effettuare, comprese le modalità di attuazione, le risorse e la ripartizione di oneri e impegni tra i diversi partner. Comprende anche la cosiddetta "governance" di progetto, che per quanto riguarda l'Università viene così ripartita: tra uno o più rappresentanti dell'accademia per gli aspetti di coordinamento scientifico e di alta organizzazione e la tecnostuttura del Centro Unicafor per gli aspetti più propriamente amministrativi e gestionali. Se il bando viene vinto si passa alla fase attuativa del ciclo delle attività formative, per il presidio del quale il centro si attiene al *Protocollo d'intesa sulla qualità dei servizi formativi delle scuole che svolgono attività di formazione per la pubblica amministrazione*, firmato nel giugno 2002 da tutti i responsabili delle scuole di formazione pubblica, nonché dei principali enti privati che si occupano di formazione pubblica associati in Asfor.

Allo stato il centro è impegnato in un importante intervento di alta formazione sull'ambiente e il paesaggio, in collaborazione con l'università di Sassari (finanziato per oltre 7 milioni di euro), denominato Progetto Itaca (Interventi per il trasferimento di abilità e competenze ambientali). Dedicato alle competenze ambientali e del paesaggio, il bando è stato vinto da un'associazione temporanea di scopo (ATS) costituita dalle due università isolate. L'attività, tuttora in corso, essendo stato svolto oltre il 60 per cento del programma, è destinata agli amministratori e ai tecnici dei comuni, province, regione e comunità montane. Un altro piccolo progetto di alta formazione, che coinvolge 57 quadri tra amministrativi e tecnici, è rivolto al personale del Teatro lirico di Cagliari: un'istituzione culturale autorevole della città, di rilevanza internazionale. In questo caso l'analisi dei fabbisogni è stata curata direttamente dall'Ente lirico che poi si è rivolto all'Università. I moduli trasversali trattano argomenti di comunicazione, organizzazione, psicologia, informatica e inglese, attraverso lezioni frontali e di laboratorio; sono condotti da docenti esclusivamente universitari, scelti in base alle competenze dal direttore scientifico (un docente ordinario di Sociologia dell'organizzazione) che svolge costantemente il monitoraggio sulla qualità della docenza.

La formazione trasversale è unica per tutte le figure professionali, diversamente dalla formazione specialistica che è articolata per ruoli professionali ed è condotta da docenti esperti, professionisti non universitari. Il Centro per la formazione permanente svolge la valutazione per moduli singoli e per il corso in generale, cercando di verificare l'avvenuta acquisizione delle competenze. La Regione Sardegna alla fine del percorso rilascia un attestato e sono riconosciuti dei crediti formativi, spendibili nei percorsi di carriera e presentabili all'Università nel caso di iscrizione a corsi universitari.

Proprio per questo aspetto il centro ha espresso una proposta di riforma della normativa nazionale sui master universitari. In sostanza andrebbe rimossa la norma che obbliga l'università ad un format unico nazionale di master, norma messa a tutela della qualità della formazione, ma che finisce col creare molta rigidità. Sarebbe senza dubbio più utile un meccanismo di certificazione dei master, anche affidato ad un accordo nazionale tra il ministero dell'Università, la CRUI e le associazioni tra enti di formazione, come l'Asfor.

Un innovativo progetto ammesso al finanziamento è un intervento per l'aggiornamento e la riqualificazione del personale addetto a un'industria chimica: la Portovesme srl. La progettazione è stata realizzata dagli esperti interni all'azienda in collaborazione con i dipartimenti scientifici dell'Università. Questo intervento è stato bloccato da una nota ufficiale della Regione che ha richiesto al centro una rimodulazione del progetto con la rideterminazione del budget da 800 a 200 mila euro, tale essendo il limite di finanziamento consentito dalla normativa sugli aiuti di stato dell'Unione europea. Il territorio preso in considerazione per l'intervento è una zona depressa del sud Sardegna; l'intenzione del centro era di sostenere economicamente gli operai nel periodo di assenza dal lavoro, realizzando una loro riqualificazione a costo zero per l'azienda. Ora si negozia per non perdere del tutto quest'occasione.

Un altro progetto approvato s'interessa della formazione di occupati in aziende sociosanitarie sparse sul territorio, in cui capofila è un'agenzia di formazione professionale (IAL-CISL). In questo pro-

getto il ruolo principale del centro è di monitorare sia gli stage che gli occupati all'interno delle aziende sociosanitarie, sia controllare e in parte assicurare l'attività didattica.

Altri interventi sono in corso di approntamento su bandi già vinti (progetto Noè per il personale di un ente regionale per le forniture di acqua per usi domestici e industriali; progetto per la formazione dei tecnici dell'Agenzia regionale sarda per l'ambiente; inserimento nel catalogo della formazione continua di un corso in progettazione europea). Altri sono stati progettati e allo stato sono in fase di valutazione da parte delle stazioni appaltanti. Tra questi ultimi si è ritenuto significativo dare uno spazio nella presente trattazione al progetto "Master Genius Loci", sia per l'innovatività e l'utilità, rispetto alla comprensione e al dominio delle problematiche di governance degli operatori della Regione e degli enti locali, sia perché proprio un progetto come questo tende a convincere gli atenei a costruire percorsi formativi di alta qualità in una logica di integrazione con altri soggetti. Attenzione, abbiamo detto integrazione, non solo quindi collaborazione: il che significa costruire un progetto insieme e gestirlo insieme. Sembra banale, ma l'università italiana è poco avvezza a un'integrazione vera e sul piano della stessa dignità tra accademici e pratici, cioè tra professori e professionisti. Ma su queste questioni si tornerà più avanti.

Chiudiamo invece l'intervento dedicato al Centro Unicafor, segnalando come lo stesso oltre che gestire attività formative, collabora con la direzione per le Relazioni con il territorio, l'innovazione e lo sviluppo, in particolare con il settore Pubblica amministrazione, per migliorare la comunicazione (interna ed esterna) finalizzata a stimolare e coordinare la partecipazione dell'ateneo ai processi di programmazione e sviluppo del territorio avviati dalla Regione e dagli enti locali: pianificazione strategica di Cagliari e della sua area vasta, progettazione integrata regionale, programmazione operativa.

In questo ambito ci soffermiamo brevemente sulla "progettazione integrata regionale", che si occupa di favorire l'integrazione tra pubblico e privato per la gestione degli interventi di sviluppo e coesione

dei territori. Gli enti di programmazione (Regione, province e comuni) supportano l'attività dei privati (costruzioni, gestione...) che si organizzano per fare impresa sulla base di progetti comuni. In questo caso l'Università, anche attraverso il Centro per la formazione permanente, ha un ruolo di sostegno alla progettazione integrata.

La progettazione integrata, nata da poco tempo, è finanziata dai fondi POR Sardegna, dalla Programmazione negoziata, dai Fondi aree sottoutilizzate e dai Fondi del Bilancio regionale, a sostegno dello sviluppo territoriale (turismo, ambiente, coesione sociale...), dove l'attività formativa svolge un ruolo importante. Sulla base di un pre bando la Regione Sardegna ha ricevuto migliaia di proposte progettuali di sviluppo, già vagliate dai nuclei di valutazione che hanno scartato quelle considerate meno rispondenti agli obiettivi stabiliti al livello politico, anche attraverso una consultazione con il partenariato sociale, riportandole a circa duecento. I titolari delle rimanenti proposte saranno convocati per un'attività di laboratorio territoriale al fine di organizzarle in maniera sistematica per poi partecipare ai bandi in cui s'indicheranno con precisione le risorse disponibili. La quota di riferimento di tali risorse è indicata in oltre 680 milioni di euro.

Spesso le relazioni con il territorio e le aziende sono state di pertinenza (e a beneficio) di singoli docenti; fortunatamente si stanno creando dei vincoli che non permettono di fare un accordo con i singoli docenti senza il parere del rettore; a tal fine l'Università si sta sempre più strutturando per affrontare efficacemente il dialogo con il territorio. Il rettore può svolgere quindi meglio la funzione di indirizzo strategico che fa interagire i vari dipartimenti tutte le volte che lo ritiene necessario.

Il centro è informato di tutte le attività che l'Università svolge riguardo al territorio, in alcuni casi verifica direttamente l'operatività e in altri attua una vera e propria attività di promozione, anche coinvolgendo docenti esperti nelle discipline richieste dai progetti per lo sviluppo del territorio. Il centro si muove pertanto su due versanti: quello di carattere generale con la sistematizzazione e la messa in atto delle politiche del rettore; quello di intervento diretto e operati-

vo dimensionato alle risorse finanziarie ed alle competenze professionali che riesce a mettere in campo. Nei progetti di grandi dimensioni si verificano alcune difficoltà, per superare le quali è necessario adeguare la struttura organizzativa attraverso un suo rafforzamento quantitativo e qualitativo, con particolare presidio della capacità di utilizzo di modalità formative innovative. Sicuramente sono indispensabili strumenti più agili e flessibili dal punto di vista organizzativo che consentirebbero di affrontare l'attività con maggiore efficienza. Il centro ha la stessa autonomia finanziaria di un dipartimento universitario e i medesimi vincoli burocratici: numerosi e in alcuni casi irragionevolmente complicati. Una maggiore autonomia amministrativa e decisionale per il reperimento delle risorse, diminuirebbe gli sprechi e darebbe al centro la capacità per affrontare qualsiasi tipo di bando in un regime di concorrenza.

Un altro aspetto che deve essere maggiormente curato è quello di una più precisa corrispondenza alle esigenze del territorio. Il centro in questa fase sta consolidando i rapporti di collaborazione con le aziende, anche attraverso il coordinamento con l'ufficio di Liaison office d'ateneo (Unica Liaison Office), di recente costituzione, che disporrà di figure professionali specializzate in materia di trasferimento tecnologico.

Il Centro per la formazione permanente gode in ogni modo del vantaggio di poter usufruire delle risorse e delle competenze dell'Università; è soprattutto sul fronte dell'organizzazione e dell'impostazione che si possono fare dei miglioramenti significativi.

Come già affermato, tra gli obiettivi del centro, non c'è solo quello di contribuire alla formazione delle competenze, ma soprattutto quello più proficuo di collaborare allo sviluppo complessivo e integrato del territorio. La criticità principale è relativa a una burocrazia eccessivamente onerosa e spesso inefficiente, dentro e fuori l'ateneo, mentre attualmente un aspetto specificatamente critico del centro è una gracilità della struttura organizzativa, che si sta cercando in tutti i modi di rafforzare. Un miglioramento importante deve essere apportato da riforme di carattere amministrativo, anche con opportune

semplificazioni delle molte procedure universitarie, dei regolamenti e delle altre normative. Una sede di riflessione, con la partecipazione di tutti i soggetti, che consideri con maggiore attenzione gli obiettivi strategici del processo formativo potrebbe evitare un fare caotico nel campo della formazione e soprattutto una sovrapposizione e uno spreco di risorse pubbliche<sup>55</sup>. Anche solo accordarsi sulla certificazione è un utile contributo al percorso formativo. Le esigenze formative (accademiche e non) devono incontrarsi con i reali fabbisogni del territorio attraverso un dialogo costante con i diversi stakeholder, un presidio e un monitoraggio puntuale ed efficace delle attività che si realizzano.

Dai problemi segnalati può nascere una proposta precisa, che vorremo comprendere all'interno delle questioni più complessive

---

55. Al riguardo si riporta un breve intervento su L'Unione Sarda, commenti pagina 24 del 30 maggio 2007, intitolato *L'accanimento formativo nuoce anche all'Isola: "Il dibattito sull'impiego pubblico è oggi polarizzato sulle questioni della produttività e del costo dei contratti di lavoro. Questioni importanti, ma da sole non decisive rispetto all'obiettivo di rendere le pubbliche amministrazioni italiane efficienti, efficaci e di qualità. Al riguardo è utile rilanciare la riflessione sulla professionalità richiesta al dipendente nel momento d'accesso alla pubblica amministrazione e, successivamente, durante tutta l'attività lavorativa. Proprio su tale questione occorre un impegno prioritario delle pubbliche amministrazioni. Non che non si sia fatto niente, anzi. Nell'ultimo decennio si è passati da una carenza totale di interventi a un notevole incremento, sostenuto da finanziamenti a carico dei bilanci delle diverse amministrazioni, dell'Unione europea, dello Stato e delle regioni. Tuttavia, esistono gli squilibri: si va dall'assenza di interventi a importanti e adeguati programmi formativi. In alcuni e non sporadici casi, a un vero e proprio fenomeno di "accanimento formativo", cioè di proposte massicce, il più delle volte affidate a società che hanno vinto bandi cofinanziati dall'UE, che devono svolgere l'attività formativa prevista dai progetti entro tempi generalmente ristretti. È quest'ultimo un fenomeno che si riproporrà in modo sensibilmente aggravato in Sardegna, beneficiaria di consistenti finanziamenti per la formazione dei dipendenti della PA, nel periodo di tempo che ci separa dalla fine del 2008, entro cui devono essere spesi e rendicontati i finanziamenti dei programmi europei relativi al periodo 2000-2006. Alle amministrazioni pubbliche sarde si pone quindi il problema del cosa fare: dalla rinuncia a gran parte degli interventi formativi già finanziati, per impossibilità di garantire la frequenza dei dipendenti, pena gravi problemi di funzionamento degli uffici, a possibili e auspicabili rimodulazioni degli stessi interventi, sulla base delle effettive esigenze, da attuare attraverso l'istituzione di apposite "cabine di regia" tra le amministrazioni interessate e le agenzie formative affidatarie delle diverse attività formative. Non si tratta solo di calendarizzare opportunamente le diverse iniziative tenendo conto degli impegni lavorativi dei dipendenti, ma di "metterle a sistema", evitando sovrapposizioni e ripetizioni anche di contenuti. Occorre poi utilizzare accortamente e diffusamente gli strumenti messi a disposizione dalle tecnologie dell'informazione che consentono flessibilità dei tempi di apprendimento. Si tratta, in sostanza, di attuare un processo di revisione di obiettivi didattici, tempi, metodi e contenuti dei progetti formativi in programmazione, nella misura necessaria, così come peraltro prescrive il 'Protocollo d'intesa sulla qualità dei servizi formativi delle scuole che svolgono attività di formazione per la pubblica amministrazione' del giugno 2002'. Franco Meloni (direttore Centro Unicafor - università di Cagliari).*

della governance: quella di affidare a una fondazione universitaria tutti gli interventi extracurricolari dell'ateneo, così come fanno le università spagnole, ognuna delle quali dispone appunto di una propria fondazione.

In conclusione della presente trattazione viene riportato un caso emblematico di concreto impegno per il cambiamento delle università che viene realizzato nell'impegno per il cambiamento delle pubbliche amministrazioni italiane. Si tratta del progetto master *Genius Loci - Governare con il territorio*, di cui si è già parlato, che dopo una fase concorsuale in seguito a un apposito bando ministeriale<sup>56</sup>, verrà realizzato in tutte le regioni del sud d'Italia dalle università che vi operano e che hanno elaborato le proposte progettuali. Allo stato si è giunti alla fase conclusiva della valutazione effettuata da un'apposita commissione ministeriale, i cui corsi partiranno pertanto da ottobre 2007.

---

56. Vedasi nota n. 53.



### IL PROGETTO MASTER “GENIUS LOCI”

Il progetto master *Genius Loci - Governare con il territorio*<sup>57</sup> è sostanzialmente una proposta effettuata congiuntamente dal ministero dell'Economia, dal dipartimento della Funzione pubblica e dal Formez alle università del sud per l'organizzazione di master universitari finalizzati all'adeguamento delle competenze degli operatori delle pubbliche amministrazioni dei rispettivi territori, con l'intento di fare incontrare al riguardo domanda ed offerta di formazione già esistenti o potenziali.

Rispetto alle esigenze di formazione al miglior livello qualitativo possibile, si assisteva a uno scenario ricco di risorse, ma con l'incapacità da parte degli attori coinvolti di mettere a fuoco le esigenze e di organizzarsi di conseguenza. Nello specifico: l'indagine realizzata dal Formez - nell'ambito del *Programma Empowerment* - ha evidenziato forti criticità nel rapporto tra Università ed amministrazioni in relazione all'offerta formativa di tipo master che si è rilevata già molto ampia (177 master per la PA) ma quasi esclusivamente orientata di fatto alla formazione di giovani neo-laureati e non adeguatamente connessa con i temi e le criticità operative prioritari delle amministrazioni medesime, né sufficientemente contestualizzate sul vissuto delle amministrazioni stesse.

Ecco un bell'esempio di difficoltà di relazioni causato da una molteplicità di circostanze, molte delle quali sono rinvenibili nella presente trattazione, l'autoreferenzialità delle università, certo, ma anche la debolezza degli “stakeholder entità della pubblica amministrazione” e dello “stakeholder funzionario pubblico”, anche quando lavoratore-studente, e così via.

È dunque interessante una volta tanto prendere in esame un caso positivo, di un'attività che vuole superare le inerzie di una situazione

57. Il progetto master *Genius Loci - Governare con il territorio* è un'iniziativa del *Programma Empowerment* delle PP.AA. del Mezzogiorno; finanziato con fondi della delibera CIPE 36 del 2002. Il programma è a titolarità del dipartimento della Funzione pubblica - presidenza del Consiglio dei ministri e ha l'obiettivo di potenziare le capacità della pubblica amministrazione nella programmazione e gestione delle politiche di sviluppo. Il Formez è il soggetto a cui il DFP ha affidato la realizzazione del progetto. Tutte le informazioni sul progetto “Genius Loci” sono reperibili nel sito: <http://www.geniusloci-master.it/>

ne che pone ostacoli allo sviluppo del Paese. Tale è il progetto master “Genius Loci”, sul quale non ci soffermiamo, se non per rammentare il profilo curricolare di riferimento e le competenze che intende sviluppare. Successivamente si descriverà quanto fatto finora dall’università di Cagliari (con il supporto del Centro Unicafor) in partenariato con la Regione Sardegna e gli enti locali che hanno aderito all’iniziativa.

Ecco quanto si propone il master “Genius Loci”:

**Sviluppare  
il capitale umano  
delle Amministrazioni  
pubbliche**

Rafforzare e potenziare le capacità delle amministrazioni delle aree Obiettivo 1 di realizzare interventi di innovazione nella gestione, nell’organizzazione e nelle politiche, elementi indispensabili per promuovere lo sviluppo economico e sociale dei territori del Mezzogiorno.

**Sostenere  
la capacità  
delle università  
del Mezzogiorno**

Indirizzare e favorire la capacità delle università del Mezzogiorno di offrire corsi di formazione avanzata in grado di rispondere alle specifiche esigenze dei rispettivi territori, contribuendo così alla creazione di un contesto favorevole alla sostenibilità degli interventi di innovazione.

In particolare, il progetto master *Genius Loci - Governare con il territorio* promuove ed attiva un impegno stabile delle università del Mezzogiorno (ex Obiettivo 1), anche in alleanza con altre università, a supporto dell’innovazione delle politiche, delle funzioni, delle modalità operative e dei servizi nelle amministrazioni regionali e locali delle stesse aree. L’impegno si realizza attraverso lo sviluppo di un’offerta formativa di tipo master universitario sui temi del

*Governare con il territorio - Progettare, realizzare, valutare le politiche pubbliche per lo sviluppo, da erogare con modalità capaci di configurare effettivamente ciascun corso master come un laboratorio di relazioni, di esperienze e di servizio per l'innovazione dei sistemi amministrativi nei territori di riferimento*<sup>58</sup>.

*Al termine del percorso formativo realizzato con il master, i destinatari saranno in grado di:*

- *avere una visione d'insieme del ciclo di governo e di regolazione, delle leve e dei processi necessari per attuarlo, delle implicazioni organizzative e relazionali ad esso collegate;*
- *definire piani ed azioni per il miglioramento della capacità degli enti territoriali e locali di generare, attraverso l'attuazione delle politiche pubbliche per lo sviluppo, i benefici e gli effetti attesi per le comunità amministrative sulla base di modalità partecipate;*
- *attivare sistemi di relazioni tra soggetti e tra reti di soggetti pubblici e privati, finalizzati a migliorare l'efficacia delle politiche pubbliche per lo sviluppo economico, il benessere sociale e la qualità della vita delle comunità amministrate.*

*Il master si deve pertanto comporre in una logica di apprendimento "orizzontale": non intende generare specialisti, ma si propone di conferire a gestori/coordinatori di specialisti un bagaglio di competenze che li ponga in grado di orientare questi ultimi verso l'attuazione di politiche pubbliche per lo sviluppo, all'interno di un quadro concettuale e paradigmatico di governo e regolazione territoriale. Il bagaglio di competenze, che potrà essere acquisito al termine del master, potrà essere "speso" nelle amministrazioni di provenienza anche per supportare, con funzioni strategiche di natura metodologica, i ruoli apicali. Il master dovrebbe infatti formare manager e professional competenti nei metodi di governo e di regolazione territoriale, capaci pertanto di accompagnare la costituzione e il consolidamento delle funzioni di public governance richieste da regioni e enti locali.*

---

58. Le informazioni che seguono sono tratte dal sito web dedicato del progetto master "Genius Loci", curato dal Fornez.

*Il progetto master “Genius Loci - Governare con il territorio”, in coerenza con il profilo curricolare delineato, deve contribuire a sviluppare le competenze necessarie per attuare le seguenti otto funzioni-chiave:*

**FUNZIONE 1** - *Analisi del contesto territoriale e delle variabili in gioco e valorizzazione del sistema di governo territoriale;*

**FUNZIONE 2** - *Identificazione e valutazione degli interessi interagenti, dei bisogni da soddisfare e del valore pubblico da generare;*

**FUNZIONE 3** - *Identificazione e qualificazione del sistema degli attori, degli stakeholder e delle reti di relazioni;*

**FUNZIONE 4** - *Programmazione delle strategie di secondo livello per la regolazione dei territori, definizione di priorità strategiche rispetto a quadri di riferimento comunitari o nazionali e formulazione di politiche pubbliche;*

**FUNZIONE 5** - *Definizione delle modalità e degli strumenti di governance territoriale;*

**FUNZIONE 6** - *Attrazione di attori, risorse e competenze, abilitazione e promozione della progettualità dei soggetti e degli stakeholder, attivazione della capacità di governo degli attori implicati;*

**FUNZIONE 7** - *Valutazione degli effetti delle politiche e degli impatti degli obiettivi di governo territoriale;*

**FUNZIONE 8** - *Sviluppo del modello sussidiario ed empowerment dei cittadini.*

*A ciascuna delle otto funzioni-chiave corrisponde un cluster di competenze da sviluppare che, naturalmente, non esauriscono il repertorio di saperi ed abilità necessari per operare negli enti territoriali e locali, ma rappresentano il bagaglio necessario a esercitare efficacemente le funzioni di governo e di regolazione individuate. Le competenze inerenti le diverse funzioni-chiave di governo e di regolazione territoriale, sono sviluppate con attenzione non solo ai contenuti propri del policy making ma anche con specifico riferimento ai connessi profili giuridico-normativi, economico gestionali e tecnologico con particolare riferimento al possibile ruolo delle nuove tecnologie e*

*ICT (Information Communication Technology). Infine, la sequenza relativa alle diverse funzioni chiave illustrate, non è, nella realtà dell'azione amministrativa, lineare, ma circolare a spirali successive.*

#### **IL PROGETTO MASTER "GENIUS LOCI" DELL'UNIVERSITÀ DI CAGLIARI**

Il "Genius Loci" è stato accolto dalle principali amministrazioni pubbliche della Sardegna come una splendida opportunità per affrontare una situazione istituzionale e amministrativa di grande novità. Infatti, in Sardegna, sono state recentemente costituite quattro nuove province ed è in atto una riorganizzazione complessiva del rapporto tra Regione ed enti locali. Le due università sarde di Cagliari e di Sassari hanno quindi promosso due distinti progetti riguardanti i rispettivi bacini d'utenza. Per la Sardegna meridionale, che ha come bacino d'utenza di primo riferimento l'università di Cagliari, sono state coinvolte oltre alla Regione, le amministrazioni provinciali di Cagliari, di Carbonia-Iglesias, del Medio Campidano, di Oristano, dell'Ogliastra e di Nuoro (tutte queste province invieranno propri funzionari al master, anche se alcune di esse non hanno fatto in tempo a formalizzare la partecipazione in fase progettuale).

Parteciperanno, inoltre, il Comune capoluogo, i comuni di Carbonia e Nuoro, l'Ente regionale per l'agricoltura (ex Ersat) e la stessa amministrazione dell'ateneo. Perfettamente coerente col programma nazionale di base il progetto master "Genius Loci" dell'università di Cagliari costituirà un laboratorio tra le amministrazioni partecipanti per studiare i processi di devoluzione delle competenze della Regione Sarda alle province e agli enti locali, anche nella ricerca di un riequilibrio di competenze e di risorse tra le vecchie e le nuove province. Il tutto, evidentemente, nell'ambito di una complessiva riorganizzazione di tutte le amministrazioni, che sembrano disponibili ad entrare in una logica di *change management*. La costruzione del progetto didattico è stata facilitata dal fatto che l'università di Cagliari organizza da due anni un master di "Governance multilivello", che riscuote un discreto successo soprattutto tra funzionari pubblici in servizio. Le novità più rilevanti rispetto al vecchio ma-

ster, nel quadro delle correzioni e integrazioni di contenuti e di metodologie al modello nazionale proposto dal bando, sono il pieno coinvolgimento nelle docenze e nelle “testimonianze” di dirigenti e professionisti non appartenenti all'accademia e la previsione di stage che si svolgeranno in parte direttamente nelle amministrazioni di appartenenza e in altra parte in amministrazioni nazionali e di altri Paesi europei nella logica del benchmarking, anche con previsioni di lavoro nelle medesime organizzazioni (con o senza reciprocità). Il master sardo anche se seguito da un numero ridotto di partecipanti, nel rispetto degli standard della qualità nella formazione europea<sup>59</sup>, conta di aprirsi programmaticamente ad attività pubbliche di conferenze, seminari, workshop; iniziative che si allargheranno alla partecipazione più ampia di amministratori e funzionari pubblici. Il master, in ogni caso, sarà “messo a sistema” rispetto alla molteplicità di eventi di formazione pubblica che si prevedono in Sardegna soprattutto alla fine del 2008, termine entro cui devono essere spesi e rendicontati i finanziamenti di interventi formativi in favore della PA. Il comitato di coordinamento del master sarà infatti presente in una “cabina di regia” che realizzerà tale intervento ad evitare fenomeni di accanimento formativo<sup>60</sup>. È importante segnalare come il master vuole perseguire l'innovazione delle pubbliche amministrazioni sarde come fattore determinante per lo sviluppo dei territori, nell'accezione che vogliamo trasmettere, riportando un concetto caro all'illustre economista Paolo Sylos Labini: *“Siamo abituati a pensare al processo di sviluppo in termini di cambiamenti tecnologici. In questo modo di vedere non c'è nessun male. Purché si sia ben consapevoli che i cambiamenti organizzativi, amministrativi e istituzionali (che includono i cambiamenti originati da leggi) possono avere, nel processo dello sviluppo economico, esattamente lo stesso ruolo del progresso tecnico inteso nel senso stretto”*<sup>61</sup>.

59. Vedasi il *Protocollo d'intesa sulla qualità dei servizi formativi delle scuole che svolgono attività di formazione per la pubblica amministrazione* del giugno 2002.

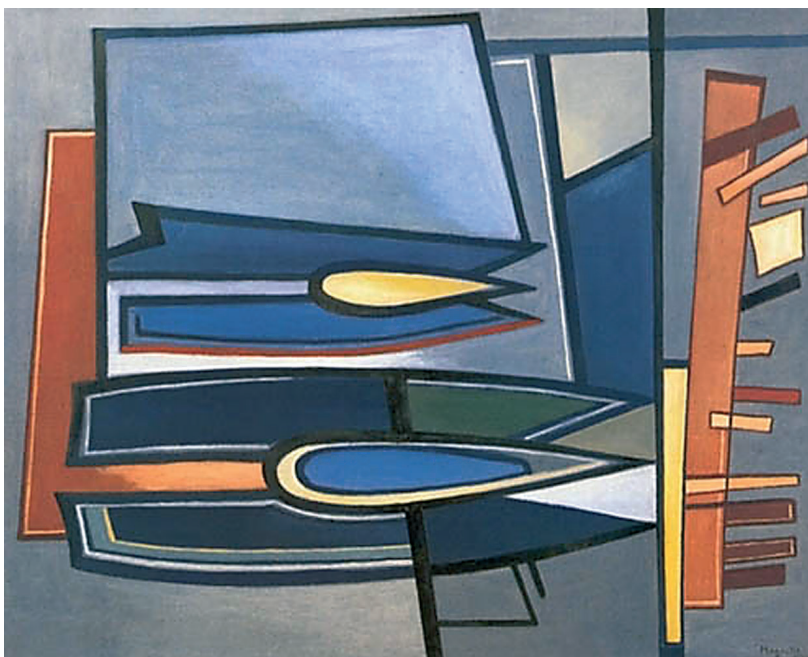
60. Vedasi al riguardo le considerazioni riportate nella nota n. 55.

61. Paolo Sylos Labini, citazione da *Nuove tecnologie e disoccupazione*, pag. 57, vedasi Bibliografia.

Il lavoro che abbiamo presentato è una sostanziale riproposizione di una tesi di fine master, frequentato dall'autore nel periodo a cavallo tra il 2006-2007, denominato *Governo delle organizzazioni pubbliche complesse*, organizzato dal Formez e dalla Link Campus University of Malta. I contenuti sono frutto di riflessioni personali di tutta una vita, ma soprattutto della parte legata all'esperienza professionale svolta all'interno dell'università di Cagliari, prima nell'area dell'Organizzazione e della formazione dei dipendenti (rivolta prevalentemente a stakeholder interni), poi - ed è attualità - nella direzione delle Relazioni con il territorio, l'innovazione e lo sviluppo (rivolta prevalentemente a stakeholder esterni all'amministrazione universitaria). Il master frequentato ha accresciuto conoscenze, stimolato sistematizzazioni e aperto ulteriori orizzonti, ma è stato soprattutto un formidabile spazio di condivisione di esperienze e di relazioni umane, di cui sono profondamente grato ai colleghi, ai professori (in particolare a Carlo Penati, referente per la tesi), alle organizzazioni che lo hanno gestito. Credo non sia eccessivo riconoscere che il master abbia in qualche modo consentito quello che nel mitico '68 era definita la "pratica dell'obiettivo"; in altre parole, come masterini abbiamo praticato direttamente nell'attività didattica e di laboratorio una parte del percorso che facciamo e ci proponiamo di fare nella nostra missione di dirigenti pubblici nelle nostre organizzazioni (è questa la peculiarità dell'educazione degli adulti e della formazione permanente).

Infine, un commiato creativo affidato alle suggestioni del professor Gregorio Arena in tema di sussidiarietà orizzontale, che tante oppor-

tunità offre agli stakeholder di cui abbiamo ampiamente parlato nella nostra trattazione, con un'arbitraria trasposizione artistica affidata ad un quadro del pittore Alberto Magnelli (Rencontres, 1936).



Alberto Magnelli, Rencontres, 1936

*Spesso, in tutti i campi, l'innovazione non consiste tanto nella scoperta di qualcosa che nessuno aveva mai visto prima, quanto nella combinazione inedita di fattori noti. Nel caso della sussidiarietà orizzontale, essa rappresenta uno stimolo straordinario all'innovazione in campo amministrativo perché consente l'interazione di fattori noti, quali le pubbliche amministrazioni e i cittadini, in modi imprevedibili e quindi con risultati innovativi. Il risultato dell'interazione fra le risorse di cui sono portatrici le amministrazioni e quelle di cui sono portatori i cittadini non è una semplice somma aritmetica; semmai, è più simile al risultato che si ottiene mescolando fra loro i colo-*



*ri base. Supponendo che la pubblica amministrazione sia il giallo e i cittadini il blu, il risultato che emerge applicando il principio di sussidiarietà orizzontale non è una semplice mescolanza fra due colori, bensì è un colore nuovo, il verde. La sussidiarietà orizzontale opera nella società e nel sistema amministrativo come il pittore che sulla tavoletta mescola i colori fra di loro, con risultati ogni volta diversi; e dunque anche le tonalità, per così dire, del verde che metaforicamente emerge dalla collaborazione fra pubblico e privato saranno ogni volta diverse a seconda delle situazioni locali, delle risorse disponibili, delle modalità di interazione, e così via.*

(Gregorio Arena, università di Trento)



## BIBLIOGRAFIA

ARENA G., *Il principio di sussidiarietà orizzontale nell'art. 118, u.c. della Costituzione - Relazione al convegno Cittadini attivi per una nuova amministrazione, tenutosi a Roma il 7-8 febbraio 2003 ed organizzato da Astrid e da Quelli del 118 - Comitato permanente per l'attuazione dell'art. 118, u.c., Cost.* [www.astridonline.it/Sussidiari/Interventi/ARENA-Relazione-convegno-118-02\\_03\\_0.pdf](http://www.astridonline.it/Sussidiari/Interventi/ARENA-Relazione-convegno-118-02_03_0.pdf)

AA.VV. (a cura di M. Strassoldo) *L' Azienda Università. Le sfide del cambiamento*, (2001), Torino, Isedi.

ASSOCIAZIONE TREELLE, *Università italiana, università europea? Dati, proposte e questioni aperte - Quaderno n. 3*, (2003), Genova.  
[www.associazionetreelle.it](http://www.associazionetreelle.it)

CAPANO G, GUALMINI E., *La pubblica amministrazione in Italia* (2006), Bologna, Il Mulino.

CARAMAZZA M., CARROLI C., *La reputazione come valore fondante della strategia delle aziende*, in *Impresa&Stato* n. 58 (2002), Milano, Giuffrè.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2006.  
PROGRESS TOWARDS THE LISBON OBJECTIVES IN EDUCATION AND TRAINING - *Report based on indicators and benchmarks. Report 2006*. Bruxelles, 16.5.2006 - SEC (2006) 639.

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE - *Educazione degli adulti: non è mai troppo tardi per apprendere*. Bruxelles, 23.11.2006 - COM (2006) 614.

CORDINI G., *Università italiana e Università europee*, paper CNU, (2004).

COTZA A., *Collaudare un metodo verso l'obiettivo del bilancio sociale*, in *Università & Stakeholder*, La comunicazione tra l'università e i suoi interlocutori, Quaderni di Dirinnova (2006), Cagliari, Unica.

CRUI, *Nuova Università e mondo del lavoro*, (2003) Roma, Fondazione CRUI. [www.cruir.it](http://www.cruir.it)

CRUI, SULLA GOVERNANCE: PRINCIPI FONDAMENTALI E LINEE GUIDA. Documento sul futuro assetto governativo degli atenei italiani approvato all'unanimità dall'Assemblea Generale della CRUI, il 17 giugno 2004.

<http://www.cru.it/link/?ID=1563>

DECISIONE N. 1720/2006/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO che istituisce un programma di azione nel campo dell'apprendimento permanente. (24.11.2006, L. 327/45-78).

DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA, *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, (2004). [www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it)

DUGATO M., *La partecipazione dell'università a società di capitali: il caso dell'università degli studi di Bologna*, in *Contratto e impresa*, (1995).

FREEMAN E. R., RUSCONI G., DORIGATTI M., *Teoria degli stakeholder*, Fondazione Acli - Persona, impresa e società, (2007), Milano, Franco Angeli.

FORMEZ, *L'offerta di master universitari su temi d'interesse per la P.A.*, (2006), Roma, Formez.

ISFOL, *Rapporto sulla formazione permanente 2006*, (2007), Roma, Isfol.

MELONI F., *L'efficienza nella pubblica amministrazione: il caso dell'amministrazione universitaria* (1995), Cagliari, Edizioni Senza quartiere.

MELONI F., *Una nuova tecnostuttura per l'università in cambiamento, relazione presentata al Convegno nazionale dei responsabili della gestione di strutture universitarie*, Villasimius (CA), 4 - 6 giugno 2003.

<http://www.codau.it/modules.php?name=News&file=article&sid=101>

MELONI F., *Gli stakeholder nella gestione universitaria e la gestione dei relativi rapporti*, in *Università & Stakeholder, La comunicazione tra l'uni-*

*versità e i suoi interlocutori*, Quaderni di Dirinnova (2006), Cagliari, Unica.

MOSCATI R., *La governance di ateneo. Quale governance nell'università italiana?*, in *Universitas*, n.103 (2007) Roma, Fondazione Rui.

<http://universitas.fondazionerui.it/portal/page/categoryItem?contentId=47381>

PALETTA A., *Il governo dell'università. Tra competizione e accountability*, (2004), Bologna, Il Mulino.

PAVAN A., REGINATO E., *Programmazione e controllo dello Stato e nelle altre Amministrazione Pubbliche. Gestione per obiettivi e contabilità economica*, (2004) Milano, Giuffrè.

PENATI C., *La Governance in Europa: alcune chiavi di lettura*, in *La public governance in Europa*, Quaderni Formez, (2004), Roma, Formez.

RUSCONI G., DORIGATTI M., *Teoria generale del bilancio sociale ed applicazioni pratiche*, (2004), Milano, Franco Angeli.

SACCO P. L., *Il Fundraising per la cultura*, (2007), Roma, Meltemi Editore.

SYLOS LABINI P., *Nuove tecnologie e disoccupazione*, (1989), Bari, Laterza.

USAI G., *L'efficienza nelle organizzazioni*, (2000) Seconda edizione, Torino, UTET.

USAI G., *Le organizzazioni nella complessità. Lineamento di teoria dell'organizzazione*, (2002). Seconda edizione, Padova, CEDAM.

Per le tematiche della responsabilità sociale si è fatto ricorso alla:  
Bibliografia ragionata del Progetto di tesi di dottorato *La creazione di un bilancio di responsabilità sociale come processo di knowledge management*,  
Paolo Rossi, università di Trento:  
[www.soc.unitn.it/dsrs/Dott\\_ISO/Bibliografie/Rossi.doc](http://www.soc.unitn.it/dsrs/Dott_ISO/Bibliografie/Rossi.doc);

protocollo d'intesa tra ministero del Lavoro e Assolombarda del 9 giugno  
2004 sulla Responsabilità sociale delle imprese.  
<http://www.welfare.gov.it/EaChannel/Notizie/assolombarda.htm?baseChannel=Notizie&actualChannel=>

